

Hvilken betydning har positivt lederskap i et større byggeprosjekt?

Inge Jakob Risjord

BE320E

MBA HHB

Abstract

The question which was tried answered in this Master is: "Which significance does positive leadership have for leading larger building projects?" The question is asked to find out whether positive leadership can contribute during the implementation of larger building projects, where a great deal of solution thinking, flexibility, ability to cooperate, interdisciplinary and deep knowledge about laws and regulations are demanded.

Building projects are strictly organized with a builder on the top who is in charge of the whole project, from the idea of building until the building is completed. The builder has several people around himself helping him to implement the building project, for example the project manager who takes care of the builders interests during engineering and who is the link between the builder and the future users of the building. He is also in charge for all questions concerning security, health and the working environment during implementation of the building project.

It is a fact, that there are a lot of accidents and damages which could have been avoided, if the planning of the project had been better and the building project had been implemented with bigger time margins and with more involvement of the workers. Additionally there is the fact that a lot of highly educated workers on building plants come from different countries, not familiar with the Norwegian language or the Norwegian laws and regulations. These facts demand another kind of leadership today than a couple of decades ago.

To find an answer to the above mentioned question of this Master, I wanted to accomplish a research by questioning several employees in a larger company in my hometown.

Unfortunately the company's management did not want to participate in this questionnaire, because they thought they would reveal themselves which might cause trouble afterwards. Together with my supervisor I agreed upon redefining this Master into a conceptual Master.

During discussing the theories of positive leadership I got convinced that the four columns of positive leadership – self management, management of interactivity, management of social and emotional competence and management of creativity – are more than ever important to all different kind of leadership challenges, also during the implementation of larger building projects.

Forord

MBA-studiet ved Universitet i Nordland er et etterutdanningstilbud innenfor økonomi- og ledelsesfag som gis til kandidater med bachelorgrad (eller tilsvarende fra andre fagfelt enn økonomi, f. eks. ingeniører, jurister, helsepersonell). Målet med studiet er å gi kandidatene innsikt i økonomi- og ledelsesfaglige emner, samt øvelse i å identifisere faglige problemer og analysere disse for å kunne utøve ledelse i offentlige og private organisasjoner.

Masteroppgaven er avslutningen på MBA-studiet. Studentene skal gjennom studiet ha lært seg å benytte teori, modeller og metode som verktøy i planlegging og gjennomføring av et større prosjekt, der problemstillinger i arbeidslivet skal sees nærmere på. Oppgavens tema skal være knyttet opp mot aktuelle temaer og problemstillinger i bedrifter, organisasjoner og samfunn.

I denne masteroppgaven har jeg sett nærmere på hvordan positivt lederskap i et byggeprosjekt kan bidra til fremme selvledelse og samhandling for å begrense skader og ulykker i bygg- og anleggssektoren.

Min veileder for denne masteroppgaven var Jon-Arild Johannessen, professor ved Handelshøgskolen i Bodø. Han har vært foreleser i faget "Positivt Lederskap" ved Universitet i Nordland, og jeg vil rette en stor takk til ham. Han har gjennom engasjerende forelesninger skapt et ønske hos meg om å se nærmere på dette temaet i forhold til min egen jobb som prosjektleder og ingeniør. Ikke minst da det oppsto problemer med innsamlingen av forskningsdata, var han til uvurderlig hjelp for å finne gode løsninger.

Sist, men ikke minst, vil jeg rette en stor takk til min co-veileder Ernst Eberg i Norconsult AS som har støttet meg gjennom hele masteroppgaven ved å sette av tid til samtaler, refleksjoner og ikke minst mange kyndige innspill og tilbakemeldinger. Å skrive denne masteroppgaven har vært en verdifull prosess som jeg ikke ville ha vært foruten. Tusen takk!

Bodø, den 12.12. 2011

Inge Jakob Risjord

Sammendrag

Tema for denne masteroppgaven er: "Hvilken betydning har positivt lederskap i et større byggeprosjekt?" Spørsmålet stilles for å finne ut hva positivt lederskap kan bidra med ved gjennomføring av større byggeprosjekter, hvor det kreves stor grad av løsningsorientering, fleksibilitet, samarbeidsevner, stor tverrfaglig innsikt og inngående kjennskap om lover og regler.

Byggherre er i lovens forstand tiltakshaver for hele prosjektet. Dette betyr at det er han/hun, det måtte være en privatperson, foretak eller en offentlig etat som har det hele og fulle ansvaret for prosjektet, fra idéstadium til ferdig utført bygg/anlegg.

Følgende personer gis lederansvar:

Prosjektleder hovedoppgave er å ivareta byggherrens interesser under prosjektering samt de mål som settes til prosjektering. Prosjektleder vil være bindeleddet mellom byggherre, fremtidig brukere, ansvarlig foretak for sikkerhet, helse og arbeidsmiljø (i forskrift omtalt som koordinator) og de krav som disse har satt for prosjektet og de prosjekterende i alle faser av prosjektet.

Prosjekteringsleder skal ivareta tiltakshavers og brukernes interesser, ønsker og krav i forhold til de prosjekterende.

Koordinator Ansvarlig for sikkerhet, helse og arbeidsmiljø på bygge- eller anleggsplasser. Som alle er kjent med henter bedrifter inn arbeidskraft fra andre land, med til dels begrensede språkkunnskaper og relativt dårlig kunnskap om norsk kultur, byggeskikk og lover og regler. Dette krever en annen form for ledelse enn tidligere. Disse medarbeidere må veiledes i større grad, og de må gis fortløpende innføring i norsk arbeidsliv. De arbeidstakere som mangler elementære språkkunnskaper kan ikke lese arbeidsbeskrivelsen og sikkerhetsinstrukser. De kan heller ikke lese de sikkerhetsinstrukser som er hengt opp på anleggsområdet.

Arbeidstilsynet har utarbeidet en egen forskrift som de har gitt navn Byggherreforskriften. Denne ble sist revidert 2010. Grunnen til dette var at det ble en utilsiktet sammenblanding av ansvarsforholdene. En person/foretak hadde etter den tidligere forskriften flere hatter, noe som ikke var en ønsket situasjon.

En hver bedrift må ta utgangspunkt i alle arbeidsoppgaver som skal løses. Faremomenter som arbeidstaker har avdekket under sitt virke og mulige nye, før de oppstår. Sikkerheten må komme inn under prosjektering og i de første faser av planlegging av mål og strategier. De menneskelige ressurser, organisasjonsressurser og relasjonsressurser er av avgjørende betydning om man skal lykkes med implementeringen av de ulike strategiske tiltak som velges iverksatt for å forbedre sikkerhetskulturen.

En god start kan være gjennom ”en sikker jobb analyse” som jeg mener bør være implementert i en hver organisasjon som ønsker å fremme en sikkerhetskultur. Hvordan problemet skal løses, avhenger av de ressurser en har til rådighet og er i forståelse med de nødvendige instanser, kunden og myndighetene.

Jeg mener og at det i den enkelte bedrifter/organisasjoner mangler helhetstenkning. Det finnes i dag gode modeller for å kartlegge en bedrifts sterke og svake sider. Innspill fra de ansatte med hensyn til mulige forbedringer i de daglige arbeidsoppgaver som blir pålagt den enkelte samt at en må forsøke å se helheten i de oppgaver som ønskes løst. Strategiske valg kan basere seg på en gjennomgang av bedriftens kultur, omgivelser, holdninger, bevisstgjøring og delaktighet i organisasjonen.

Det er kjent at mange uhell og skader kunne vært unngått om man foretok en bedre planlegging, og at det ikke gikk så fort i svingene. Selv om materiale i denne oppgaven er noe spinkelt i forhold til å få en full oversikt over de muligheter og modeller som eksisterer og kan tas i bruk, håper jeg å ha bidratt i en positiv retning.

Mange forhold må tas i betraktning, når man skal gjøre de nødvendige analyser. Målene settes, analysen utføres og strategien velges før implementering. Analyse av organisasjonens interne ressurser som beskrevet i oppgaven under punkt *intellektuell kapital* og *verdiverkstedet* satt i perspektiv mot de ytre påvirkninger som politikk, miljø, regler og annet er analyser som skal kunne gi organisasjonen et løft mot en bedre sikkerhetskultur.

Innholdsfortegnelse

Abstract	i
Forord	ii
Sammendrag	iii
Innholdsfortegnelse	v
1. Innledning.....	1
1.1 Tema.....	1
1.2 Overordnede føringer på nasjonalt nivå	2
1.3 Overordnede føringer på fylkesnivå og kommunalt nivå.....	2
1.4 Detaljplan	4
1.5 Tiltakshaver (og organisasjonsmodell)	4
1.6 Personer som gis ledelsesansvar av tiltakshaver	6
1.7 Ansvarlig for sikkerhet, helse og arbeidsmiljø på bygge- eller anleggsplasser (koordinator).....	8
1.8 Avgrensing	10
2. Bakgrunn	11
2.1 Organisering	11
2.2 Hvorfor vurdere betydning av positivt lederskap i prosjektgjennomføringen?	12
2.3 Aktualisering og avklaring	12
3. Litteratur.....	15
3.1 Definisjon av positivt lederskap	15
3.1.1 Kunnskapsøkonomien	15
3.2 Selvledelse.....	15
3.2.1 Mestring	17
3.2.2 Mening	18
3.2.3 Personlig kontroll	18
3.2.4 Kreativ atferd.....	19
3.2.5 Fleksibilitet.....	19
3.3 Positiv forestillingsevne	20
3.3.1 Positiv automatisk suksessmekanisme	20
3.3.2 Positiv mestringssone.....	21
3.3.3 Mestringsevne	22
3.4 Positiv intuisjon.....	22
3.4.1 Mønsterforståelse	23
3.4.2 Intuitive beslutninger.....	24
3.4.3 Kommunikasjon	25
3.4.4 Intuitiv kompetanse	26
3.5 Optimisme	26
3.6 Tiltak for å fremme selvledelse	28
3.6.1 Mestring	28
3.6.2 Positiv forestillingsevne	29
3.6.3 Positiv intuisjon.....	30
3.6.4 Optimisme	31
3.6.5 Positiv selvfølelse.....	32
3.7 Personlige utviklingsaspekter.....	34
3.7.1 Personlig endringskompetanse	36
3.7.2 Personlige prestasjoner.....	37
3.7.3 Personlig benchmarking	38
3.7.4 Personlig motivasjon	39

3.7.5	Personlig suksess gjennom andre	41
3.7.6	Personlig omdømme.....	42
3.8	Strategi og organisering, herunder verdiverksted	43
3.8.1	Strategi som prosess	43
3.8.2	Strategi som vitenskap	44
3.8.3	Intellektuell kapital – IK	45
3.8.4	Endring i en organisasjon	46
3.8.5	Intern analyse	47
3.8.6	Ekstern analyse.....	50
3.8.7	Analyse av organisasjonskultur.....	51
4.	Metode.....	52
4.1	Begreper	52
4.2	Valg av metode.....	54
5.	Drøfting	56
5.1	Teoretisk del.....	56
5.2	Praktisk innføring	63
6.	Konklusjon	64
6.1	Forslag til forbedring av sikkerhetskulturen	64
6.2	Forslag til videre forskning	64
	Litteraturliste	66
	Andre kilder.....	66
	Kildehenvisninger (<i>etter fotnotene</i>)	67

1. Innledning

1.1 Tema

Tema for denne masteroppgaven er: "Hvilken betydning har positivt lederskap i et større byggeprosjekt?" Spørsmålet stilles for å finne ut hva positivt lederskap kan bidra med ved gjennomføring av større byggeprosjekter, hvor det kreves stor grad av løsningsorientering, fleksibilitet, samarbeidsevner, stor tverrfaglig innsikt og inngående kjennskap om lover og regler. Gjennomføring og valg av løsninger er i stor grad basert på teknisk kompetanse og tidligere erfaringer med tilsvarende prosjekter. All fokus er i stor grad rettet mot tverrfaglighet, fagkompetanse, økonomi og kvalitet. I tillegg skal oppdragsgivers ønsker og krav innarbeides i de enkelte prosjekter.

Et byggeprosjekt blir normalt organisert på følgende måte:

Byggherre er i lovens forstand tiltakshaver for hele prosjektet. Dette betyr at det er han/hun, det måtte være en privatperson, foretak eller en offentlig etat som har det hele og fulle ansvaret for prosjektet, fra idéstadium til ferdig utført bygg/anlegg.

Byggherren vil normalt engasjere en prosjektleder som ivaretar byggherrens interesser som tiltakshaver i hele prosessen. Prosjektleder etablerer en organisasjon som vanligvis består av prosjekteringsledelse, arkitekt og rådgivere for de enkelte fagområder som må til for å løse prosjekteringen. For eksempel bygningsutforming, ventilasjon, sanitær, elektro, automatikk, byggeteknikk osv. De enkelte fagområder utarbeider tegninger og beskrivelser for prosjektet som deretter danner grunnlag for innhenting av anbud hos entreprenør.

Prosjektleder engasjerer enten entreprenører for det enkelte fagfelt eller en entreprenør for hele prosjektet (totalentreprise). I tillegg må det engasjeres et ansvarlig foretak som skal ivareta helse, miljø og sikkerhetsarbeidet under utførelsen. Når det er bestemt, hvem som skal stå for utførelsen av selve prosjektet, engasjerer byggherren en byggeledelse for å administrere gjennomføringen av utførelsen. Byggeledelsen har ansvar for fremdrift, påser at det foreligger tillatelser fra offentlige myndigheter, koordinerer utførelsen for de enkelte fagene, kontroll av teknisk utførelse og følge opp økonomien av prosjektet. I tillegg er byggeleder ansvarlig for jevn og god dialog mellom alle parter i byggeprosessen.

I de tilfeller tiltakshaver velger å utføre prosjektet etter totalentreprise-prinsippet, vil ansvaret som tillegges prosjekteringsleder og byggeledelsen bli lagt på totalentreprenøren. Som eksempel nevnes koordinering av fremdriften og innhenting av tillatelser fra offentlige myndigheter samt sørge for at berørte naboer blir i varetatt. Ansvar som berører byggherreforskriften vil han ikke kunne overføre til entreprenøren.

1.2 Overordnede føringer på nasjonalt nivå

De overordnede føringer for nyetablering av bygg og anleggsaktivitet legges på nasjonalt nivå ved politiske vedtak. Her finner en lover, forskrifter, vedtekter og rundskriv som legger føringer på hvilket spillerom som tillates ved utforming, og hvilke hensyn som skal ivaretas for det enkelte bygg og anleggsprosjekt som ønskes planlagt og utført.

Tidligere industrietableringer var i stor grad gitt ved tilgang på elektrisk kraft, kommunikasjon/transport og mulighet for å skaffe arbeidskraft – i nevnte prioritet. Her nevnes industrietablering i Høyanger, Tyssedal, Sunndalsøra og Glomfjord som alle har det til felles at de har tilgang på billig kraft og tilfredsstillende kommunikasjon.

På nasjonalt nivå blir det utarbeidet landsplaner som sier noe om hvor det kan tillates bygg- og anleggsaktivitet, og hvilken aktivitet som er ønskelig, f. eks. utbygging i strandsone innenfor 100 meters beltet som ikke er tillat uten forutgående planavklaring. Dette kravet er inntatt i loven. Føringen er gitt for å ivareta den allmenne frie ferdsel i strandsonen. Dette gjelder spesielt i de deler av landet hvor det er spesielt stort trykk på etablering i dette området. Her nevnes områdene rundt Oslofjorden og vestover til Kristiansand.

1.3 Overordnede føringer på fylkesnivå og kommunalt nivå

De nasjonale føringer blir så overført til de enkelte fylkeskommuner som utarbeider fylkesplaner. Her legges føringer som vil gjelde for den enkelte kommune med hensyn til etablering av ny virksomhet samt hvilken ny virksomhet som er ønskelig. I noen tilfeller blir det gitt føringer som legger forbud mot nyetablering over en gitt størrelse. Et eksempel er etablering av større kjøpesentre over 3000 m². I dette ligger det en begrensning at det ikke er lov å etablere detaljhandel (dagligvare, sportsbutikk, klesbutikk og annen detaljhandel) som har et større bruksareal (BRA) enn 3000 m². Med dette menes salgsflate, kontor, lager og

personalrom som tilhører virksomheten. Bakgrunn er at en ikke ønsker overetablering, og at en ønsker størst mulig utnyttelse av allerede tilgjengelige regulerte arealer.

I fylkesplaner vil en også kunne finne opplysninger om hvor det er ønskelig med nyetablering og størrelsen på ønsket aktivitet og hvor presisjonsnivået på plankart og bestemmelser er høyere. Fylkesplaner skal avsette areal til etablering av ny aktivitet samt beskrive hva som er ønskelig med hensyn til en ”sunn” utvikling i de enkelte kommuner og tettstedene. Med tettsteder menes her kommunesenter og fylkes ”hovedsteder”. Noen kommuner har flere tettsteder. I fylkesplaner gis det også føringer og retningslinjer, hvilken kommunalservice som bør etableres med hensyn til lovpålagte krav. I tillegg blir det avsatt arealer for etablering av privat tjenesteyting og industrietablering.

På kommunalt nivå stilles det krav om at den enkelte kommunen skal utarbeide kommuneplaner. Fylkesplanen vil her ligge som et overordnet plangrunnlag, og den gir føringer og rammer på innhold og ønsket aktivitet. Større kommuner velger ofte å utarbeide kommunedelplan for deler av kommunen som er mer detaljert med hensyn til infrastruktur, plassering, ønsket aktivitet og utbyggingsvolum.

På alle plannivåer skal planene inneholde en beskrivelse, plankart og bestemmelser. Loven gir føringer med hensyn til behandling, innhold og hvor lenge slike planer har sin gyldighet som overordnet plangrunnlag, før de skal tas opp til revisjon.

I lovens § 11-1 står følgende:

Kommunen skal ha en samlet kommuneplan som omfatter samfunnsdel med handlingsdel og arealdel.

Kommuneplanen skal ivareta både kommunale, regionale og nasjonale mål, interesser og oppgaver, og bør omfatte alle viktige mål og oppgaver i kommunen. Den skal ta utgangspunkt i den kommunale planstrategien og legge retningslinjer og pålegg fra statlige og regionale myndigheter til grunn.

Det kan utarbeides kommunedelplan for bestemte områder, temaer eller virksomhetsområder.

Kommuneplanen skal ha en handlingsdel som angir hvordan planen skal følges opp de fire påfølgende år eller mer, og revideres årlig. Økonomiplanen etter kommuneloven § 44 kan inngå i handlingsdelen.

Med bakgrunn i kommuneplan eller i kommunedelplaner kan det utarbeides områdeplaner som for eksempel kan omfatte deler av sentrum i en kommune. En områdeplan er et mer finmasket ”nett” med større detaljeringsgrad, hvor en strammer inn på hvilken aktivitet som er ønskelig og mulig byggevolum, plassering av infrastruktur som kaier, veier fortau, gang- og sykkelvei, byggelinjer og jernbane.

1.4 Detaljplan

Før det kan startes bygg- og anleggsarbeider i privat eller i kommunal regi, må det foreligge en detaljplan. Detaljplanen angir detaljert hva som kan tillates og hvilke krav som må oppfylles før en tiltakshaver kan søke om tillatelse til tiltak. (eller forvente et positivt utfall av søknaden.) I noen tilfeller kan det gis føringer i en områdeplan om at deler av et tiltak det søkes tillatelse om, uten at det stilles krav om utarbeidelse av detaljplan. Slike tilfeller er å betrakte som unntak, og det er svært sjelden at en fraviker kravet om utarbeidelse av en detaljplan.

Detaljplan vil normalt tilligge en tiltakshaver å få utarbeidet. Loven gir føringer hvordan denne prosessen skal foregå og hva som kreves av dokumentasjon og politiske vedtak, før denne kan gis rettsvirkning.

Loven sier følgende:

Detaljregulering brukes for å følge opp kommuneplanens arealdel og eventuelt etter krav fastsatt i en vedtatt områderegulering. Detaljregulering kan skje som utfylling eller endring av vedtatt reguleringsplan.

1.5 Tiltakshaver (og organisasjonsmodell)

I det etterfølgende er en byggherre, det være seg et offentlig foretak, privatperson eller privat foretak, benevnt som tiltakshaver.

Prosedyre for anskaffelse vil variere om det er en privatperson eller en offentlig virksomhet. En privat person/virksomhet kan gå i direkte forhandlinger for hele prosjektet eller deler av prosjektet. Tiltakshaver kan på forhånd ha definert prosjektet ut fra de rammebetingelser og

den gjennomføringsmodellen han synes er ønskelig. I noen tilfeller søker tiltakshaver bistand til å få definert rammebetingelser og gjennomføringsmodell.

Den private tiltakshaver kan også velge å lyse ut en tilbudskonkurranse på prosjektleder. Ved en utlysning er det viktig å definere rammene for konkurransen, og at reglene ikke blir gjenstand for mistolkning. Ved å følge dette prinsippet vil en legge til rette for en ryddig og objektiv konkurranse blant de som velger å gi tilbud.

De aller fleste offentlige innkjøp skal foregå etter regelverket om offentlige anskaffelser. Det vises her til lov om offentlige anskaffelser. I denne loven er det noen sentrale begreper som må følges. Her nevnes at det skal være forutsigbarhet, krav om konkurranse, anskaffelsen og utvelgelsen må kunne etterprøves, og det må være likebehandling mellom de som har inngitt tilbud. Loven gjelder for alle statlige, fylkeskommunale, kommunale og andre offentlige organer.

En privat tiltakshaver kan også velge å benytte det offentlige regelverket for anskaffelser.

Nedenfor er en variant for organisasjonsmodell vist. Organisasjonsmodellene vil måtte tilpasses tiltakets størrelse sett opp mot hva som må til for å løse tiltaket på en tilfredsstillende måte for tiltakshaver.

Entrepriser

I følge Difi's¹ hjemmeside (se <http://www.anskaffelser.no/art/bygg-anlegg-eiendom>) har de valgt å definere entrepriser i tre hovedområder:

1. Utførelsesentrepriser
2. Totalentrepriser
3. Samspillsentrepriser



Faseinndeling som benyttes i de tre ovennevnte entrepriserformer.

¹ Difi = Direktoratet for forvaltning og IKT

Kort beskrivelse av de tre modeller:

I en *utførelsesentreprise* er prosessen i hovedsak styrt av tiltakshaver. Tiltakshaver besørger utførelsen av prosjektering med egne eller innleide ressurser.

Tiltakshaver har ansvaret for prosjektering, og at opplysninger er korrekt. Det ferdige materialet (detaljprosjekt) danner grunnlag for innhenting av pris hos entreprenører. Materialet består av en prosadel som beskriver krav til produkter, mengde og tegninger.

I en *totalentreprise* utfører tiltakshaver med egen eller innleide ressurser en mulighetsstudie for det planlagte tiltaket. Tiltakshaver kan her velge å føre prosjekteringen fram til forprosjekt eller stoppe ved skisseprosjekt. Med bakgrunn i dette utarbeider tiltakshaver en funksjonsbeskrivelse for det som han mener er viktig. Funksjonsbeskrivelsen med tilhørende tegninger vil her danne grunnlag for totalentreprisen. Tiltakshaver kan velge å overføre hele prosjekteringsgruppen til valgt entreprenør, hvis dette er ønsket av entreprenør. Entreprenøren bærer i denne entrepriseformen ansvaret for det videre arbeidet fram til overtagelse.

Samspillentreprise legger til rette for større grad av ansvar og risikodeling mellom alle partene som deltar prosjektgjennomføringen.

I beskrivelsen av tiltakshavers organisasjon har en forutsatt at en velger utførelsesentreprise for gjennomføring av tiltaket.

1.6 Personer som gis ledelsesansvar av tiltakshaver

Prosjektleder

En prosjektleders hovedoppgave er å ivareta byggherrens interesser under prosjektering samt de mål som settes til prosjektering. Dette gjelder alle faser i prosjektgjennomføringen, også utførelsen. Prosjektleder vil således være bindeleddet mellom byggherre, fremtidig brukere, ansvarlig foretak for sikkerhet, helse og arbeidsmiljø (i forskrift omtalt som koordinator) og de krav som disse har satt for prosjektet og de prosjekterende i alle faser av prosjektet.

Når prosjektet er definert, vil prosjektleder gjennomgå de rammebetingelser som en må forholde seg til. Vi taler her om indre og ytre rammebetingelser. De ytre rammebetingelser ligger utenfor prosjektets myndighet eller mulighet til påvirkning. Disse kan være nasjonale,

fylkeskommunale eller kommunale føringer, lov og forskrift. De indre vil være påvirkelig og vil bli tilpasset prosjektet av prosjektleder i forståelse/samråd med tiltakshaver og bruker(e).

Ut fra det mandatet som tiltakshaver tillegger prosjektleder, vil denne komme med anbefalinger og råd til hvilken gjennomføringsform som vil gi det beste resultat.

Blant de oppgaver som prosjektleder må definere før prosjektering kan starte, er hvilken kontraheringsmodell for utførelse som bør velges. Dette vil gi føringer på omfang av tilbudsmateriale som skal utarbeides for innhenting av pris hos entreprenører.

Videre må det fattes en avgjørelse, hvilken kontraktsmodell som skal legges til grunn ved kontrahering av de prosjekterende. Med bakgrunn i dette besluttes, hvilken gjennomføringsstrategi som en ønsker å følge. Ut fra valgt gjennomføringsstrategi legger en føringer som vil ha betydning for sluttproduktet. Oppdragsgivers organisasjon må ta høyde for de veivalgene som tas med hensyn til bemanning, anskaffelsesform og kontraktstype. Valg av entrepriseform kommer også inn i bilde ved valg av gjennomføringsstrategien.

Prosjektleder vil stå for gjennomføringen, framforhandle kontrakter med prosjekteringsleder og de prosjekterende. Han vurderer behov for spesialrådgivere, utarbeide planer for prosjektering som inndeles i aktiviteter, leveranseplaner, klare milepæler for når det skal foretas kontroll og beslutninger. Han vil påse at tiltakshaver og brukere fatter beslutninger som er nødvendig for å overholde framdriften og de milepæler som er satt. Kvalitetskravet som er satt for prosjektet skal også dokumenteres ved de enkelte milepæler.

Prosjekteringsleder

Avhengig av entrepriseform kan en prosjekteringsleder være knyttet til en entreprenør eller til tiltakshaver underlagt prosjektleder. I det videre har vi forutsatt at personen er knyttet til tiltakshaver. Prosjekteringsleder vil være en del av de prosjekterende. Det finnes i dag ingen spesifikk utdanning for fremtidige prosjekteringsledere. Dette temaet har vært diskutert med Norske arkitekters landsforbund (NAL) og Rådgivende ingeniørers forening (RIF) hvor undertegnede sitter i utvalg for prosjektadministrasjon. NTNU² har to valgfag innenfor dette fagfeltet, etter det en har klart å finne.

² NTNU = Norges teknisk-naturvitenskapelige universitet i Trondheim

Prosjekteringsleder skal ivareta tiltakshavers og brukernes interesser, ønsker og krav i forhold til de prosjekterende.

1.7 Ansvarlig for sikkerhet, helse og arbeidsmiljø på bygge- eller anleggsplasser (koordinator)

I forskriften om sikkerhet, helse og arbeidsmiljø på bygge- eller anleggsplasser (byggherreforskriften) blir denne person benevnt som koordinator. Forskriften sier følgende:

§ 13. Utpeking og oppfølging av koordinator

Arbeidet med sikkerhet, helse og arbeidsmiljø skal koordineres dersom det er flere virksomheter på bygge- eller anleggsplassen samtidig eller etter hverandre. Byggherren skal i slike tilfeller utpeke en koordinator for hele prosjektet eller utpeke en for prosjekteringsfasen og en for utførelsesfasen, som på byggherrens vegne utfører koordineringen etter § 14 og § 15 i denne forskriften.

Byggherren kan selv velge å inneha rollen som koordinator. Utpeking av koordinator vil ikke frita byggherren for sitt ansvar på området.

Byggherren skal før utpekingen av koordinator vurdere om den som utpekes har andre plikter som kan komme i konflikt med rollen som koordinator.

Byggherren skal gjennom en skriftlig avtale klargjøre hvilke plikter og fullmakter som koordinatoren skal ha. Byggherren skal jevnlig følge opp at koordinatoren oppfyller sine plikter.

Koordinatoren skal ha den nødvendige kunnskap om sikkerhet, helse og arbeidsmiljø, inkludert arbeidsmiljølovgivningen. Koordinatoren for utførelsesfasen skal i tillegg ha praktisk erfaring fra bygge- eller anleggsarbeid

Alle som har arbeidet og arbeider innen bygg og anlegg er kjent med at det skjer ulykker, nestenulykker og uønskede hendelser som ikke burde forekomme.

Litt historie om det forebyggende arbeid:

1892 Fabrikktilsynsloven (gjelder bare en liten del av fabrikkene i Norge)

1989 Utvidelse av loven (utvidet til å omfatte alle fabrikker)

1915 Lov om arbeiderbeskyttelse (normal arbeidstid)

1936 Ny lov om arbeidervern (dekker stort sett alle arbeidsforhold)

1956 Ny lov om arbeidervern (arbeidsgivers ansvar, oppsigelse og vernetjenesten)

1977 Lov om arbeidervern og arbeidsmiljøvernlov

I tillegg er det utarbeidet en rekke forskrifter. Tilsynsmyndigheten er Arbeidstilsynet som er underlagt Arbeidsdepartementet.

I 1995 kom Byggherreforskriften som skulle bidra til å bedre sikkerhetsarbeidet under utførelsen ved at sikkerhetsaspektet skulle implementeres i alle faser fra prosjektering til utførelse. Forskriften har fram til nå blitt underlagt flere revisjoner for å tilpasse forskriften til dagens virkelighet. En har tatt i bruk nye produksjonsmåter som krever økt fokus helt fra en starter prosjektering og fram til bygget/anlegget tas i bruk.

Dette medfører at anbudsbeskrivelsen som oversendes de utførende for innhenting av pris og hvor produksjonstiden blir en del av prisingen, skal inneholde opplysninger om prosjektert utførelse med monteringsarbeid som krever ekstra oppmerksomhet, og at det settes av tilstrekkelig tid til arbeidsutførelsen.

I gjeldende Byggherreforskrift er det også vektlagt at det vil bli utført vedlikehold og tilsyn på alle bygg og anlegg. Sikkerhetsaspektet skal også ivaretas i "levetiden" av anlegget eller bygget. I dokumentasjonen skal det klart fremgå, hvilke sikkerhetstiltak som må legges til grunn, før eventuelt vedlikehold, endring og riving igangsettes.

Dette medfører at dokument blir "levende" og oppdateres etter hvert som det blir foretatt endringer, ombygninger eller at bruken av bygget blir endret.

For å sikre at forskriftens intensjon blir ivaretatt og etterprøvbart, er det krav om at det skal utarbeides en plan som blir benevnt som SHA-plan (plan for sikkerhet, helse og arbeidsmiljø på arbeidsplasser).

Ved å gå inn på Arbeidstilsynets hjemmeside vil en få oversikt over registrerte ulykker og andre statistikker.

Til tross for lov, forskrift og gode intensjoner fra aktørene har en fortsatt ulykker, nestenulykker og uønskede hendelser. Det anslås at antall arbeidsskader har vært rundt 78 000

pr. år i perioden 1990-2004. Det meldes inn ca.25 000 skader hvert år til Arbeidstilsynet, men det er stor underrapportering (ref. Arbeidstilsynets hjemmeside).

1.8 Avgrensing

Jeg har i denne masteroppgaven valgt å se på hvordan vi som ledere kan være med å fremme selvledelse på arbeidsplassen i prosjektgjennomføringen. I dagens arbeidsliv øker individualiseringen, og det stilles oftere krav til øyeblikkelige tilbakemeldinger. Da er det viktig at man kan lede sine ansatte til å lede seg selv. Samtidig som en velger å se på selvledelse i et generelt perspektiv, siden jeg mener godene man kan oppnå i større eller mindre grad gjelder for alle typer virksomheter. Min hovedtyngde av yrkeserfaring er fra prosjekteringsiden, og jeg har derfor redefinert problemstillingen fra ”Hvilken betydning har positivt lederskap i et større byggeprosjekt?” til ”Hvordan fremme selvledelse og samhandling i prosjekteringsfasen og utførelsen?”

De siste tiårene har handelen blitt stadig mer verdensomspennende, samtidig som kunnskap er blitt en av våre viktigste ressurser. Den kjensgjerningen at verden er i stadig endring og at endringene går stadig forttere, gjør at ledere i dag står overfor helt andre utfordringer enn før. Det nytter ikke med tidligere tiders vekt på hierarkiske strukturer, regelstyring og gammeldagse kontrollmekanismer, når omgivelsene er preget av stadig større kompleksitet, turbulens og usikkerhet.

En av de aller største utfordringene dagens ledere har, er derfor å kunne få det beste ut av sine ansatte til enhver tid. Dette innebærer at de ansatte må kunne fungere både som enkeltpersoner og i samarbeid med andre for å løse de oppgavene de blir pålagt. Svaret på hvordan man skal klare dette kan på mange måter oppsummeres i positivt lederskap: Man må lære de ansatte å lede seg selv, å lede sine relasjoner og sin egen kreativitet.

2. Bakgrunn

2.1 Organisering

Dagens måte å organisere bygg- og anleggsoppgaver på, er i store trekk tuftet på problemløsning i forhold til tiltakshavers behov og ønsker. Lederskap som anvendes i de administrative funksjoner støtter seg i stor grad til tidligere gjennomføringsmodeller, hvor entrepriseform for gjennomføring spiller en viktig rolle for hvordan en mest hensiktsmessig organisering bør utformes.

I gjennomføringen av større byggeprosjekter stilles krav til *løsningsorientering*, dvs. finne fram til løsninger som tilfredsstiller tiltakshavers behov samt at de valgte løsninger skal ligge innenfor de rammer som loven hjemler. Noen ganger må de foreslåtte løsninger være *fleksible* med hensyn til endringer (utvidelse, påbygging) som kan bli aktuelle i ettertid. I en prosjektorganisasjon vil det kreves at deltakerne har stor evne til *samarbeidsevne* for å komme fram til optimale løsninger. Deltakerne må også inneha stor grad av *tverrfaglig kunnskap og innsikt* for å kunne løse sin del av oppgaven. Det er viktig å kunne dra lærdom av det de andre frembringer av løsninger under prosjektering. Dette kan medføre at det de tidligere har prosjektert, må bearbeides for å kunne tilpasses helheten.

Alle deltakerne, inklusive de administrative funksjoner, må ha *inngående kjennskap til lover, forskrifter og regler* som det enkelte tiltaket krever for å kunne godkjennes av myndigheter (lokal og regionale) for så senere å kunne gjennomføres.

Gjennomføringen er i stor grad basert på *teknisk kompetanse* som må til for å kunne løse oppgaven de blir stilt ovenfor, i tillegg til tidligere erfaringer med tilsvarende jobber. Vanskelighetsgraden vil variere fra enkel problemløsning til de helt komplekse løsninger, hvor den enkelte deltakers tekniske kompetanse blir satt på prøve. Her vil *tidligere erfaring* kunne bidra til problemløsningen. I slike tilfeller vil noen bevege seg helt i ytterkant av deres kompetanse. Det er i slike tilfeller at de blir satt på de helt store prøver. Oppsummert vil gjennomføringen ha fokus rettet mot økonomi, fremdrift og kvalitet (i ikke-prioritert rekkefølge).

2.2 Hvorfor vurdere betydning av positivt lederskap i prosjektgjennomføringen?

Etter flere år med arbeidsoppgaver og funksjoner innen bygg og anlegg både på utførelses- og prosjekteringssiden har det vist seg at det er et stort forbedringspotensial både på utførelsessiden og ikke minst på prosjekteringssiden og styring av prosjektene. En ser at målene som ble satt ved oppstart ikke alltid blir slik en hadde forestilt seg ved avslutningen. Dette gjelder både kostnadene som i de senere år har ”skutt i været”, brukernes ønsker og behov og ikke minst at kvalitet som ble satt ved oppstart ikke nødvendigvis blir slik en definerte dem ved oppstart. Ved store kostnadsoverskridelser på offentlige bygg og anleggsprosjekter vil dette kunne medføre at andre prioriterte oppgaver må settes på vent. Når en har vedtatt oppstart på utførelsen av et prosjekt, er det særdeles viktig at en har foretatt en kartlegging gjennom god planlegging og budsjettering av de usikkerhetsfaktorer som finnes på alle fagområder, hvor en kan forvente økte kostnader. Dette kan en erfaren prosjektleder og prosjekteringsleder ”lese” ut av foreliggende prosjektbeskrivelsen, kostnadsberegningen og mottatte anbud, før kontrahering av utførende entreprenør(er) finner sted.

I faget ”Positivt lederskap” ble fokus rettet mot de fire hovedelementer: selvledelse, ledelse av sosial og emosjonell kompetanse, ledelse av samhandlingskompetanse og kreativitetsledelse. Positivt lederskap er forfatterne Johannessens og Olsens svar på hvordan ledere bør møte utfordringer som den globaliserte kunnskapsøkonomien bringer med seg. Alle de fire hovedelementer er viktig for en prosjektleder, SHA koordinator og prosjekteringsleder og ikke minst bedriftens medarbeidere. I det videre vil en se på hvilken effekt selvledelse og samhandlingskompetanse kan bidra med for å skape et bedre resultat og ikke minst nå de mål som ble satt ved oppstart.

2.3 Aktualisering og avklaring

I de siste årene er verden blitt mer og mer globalisert, samtidig som kunnskap er blitt en av våre viktigste ressurser. Den kjensgjerningen at verden er i stadig endring og at endringene går stadig fortere, gjør at ledere i dag står overfor helt andre utfordringer enn før. Det nytter ikke med tidligere tiders vekt på hierarkiske strukturer, regelstyring og gammeldagse kontrollmekanismer når omgivelsene er preget av stadig større kompleksitet, turbulens og usikkerhet. I tillegg at en nå jobber over landegrensene, henter inn bistand fra andre land, når nasjonal tilgang på arbeidskraft ikke er mulig. I et prosjekt hvor jeg var deltaker ble det kjøpt inn tjenester fra India. Kunnskap til det norske språk og arbeidslivets lover og regler er ikke

godt nok kommunisert ut gjennom de prosjekter som er igangsatt. Dette kom klart fram ved utbedring av E18, hvor det oppsto flere ikke ønskede hendelser i forbindelse med gjennomføringen. Dette bekreftes også i en artikkel i Teknisk Ukeblad nr 40/11 av 1. desember 2011 (side 16), der det kommer fram at ansatte som ikke snakker samme språk er en trussel mot sikkerheten ved gjennomføringen.

Som tidligere nevnt henter bedrifter inn arbeidskraft fra andre land, med til dels begrensede språkkunnskaper og relativt dårlig kunnskap om norsk kultur, byggeskikk og lover og regler. Dette krever en annen form for ledelse enn tidligere. Disse medarbeidere må veiledes i større grad, og de må gis fortløpende innføring i norsk arbeidsliv. Avhengig av gjennomføringsmodellen vil prosjektleder anbefale at tiltakshaver engasjerer en eller flere personer til oppfølging av den daglige driften/produksjonen på byggeplassen med hensyn til kvalitet, framdrift, økonomi, sikkerhet for arbeidstakere, og at gjeldende lovverk blir fulgt. I et annet prosjekt, en relativt liten utvidelse av en skole, hvor jeg hadde funksjonen som byggherreombud³, var det arbeidstakere fra syv nasjoner og hvor språkkunnskapene i norsk var svært begrenset hos noen. De arbeidstakere som mangler elementære språkkunnskaper kan ikke lese arbeidsbeskrivelsen og sikkerhetsinstrukser som er inntatt. De kan heller ikke lese de sikkerhetsinstrukser som er hengt opp på anleggsområdet.

Arbeidstilsynet har utarbeidet en egen forskrift som de har gitt navn Byggherreforskriften. Denne ble sist revidert 2010. Grunnen til dette var at det ble en utilsiktet sammenblanding av ansvarsforholdene. En person/foretak hadde etter den tidligere forskriften flere hatter, noe som ikke var en ønsket situasjon. Forskriften omhandler både prosjekteringsdelen og utførelsesdelen, og den gir føringer for hvilke dokumenter som skal inngå i prosjekteringsfasen og utførelsen.

Prosjektleder som blir engasjert av tiltakshaver blir en viktig premissgiver i hvordan prosjektet blir organisert og styrt, og at de dokumenter som foreligger er tilstrekkelig gjennomarbeidet og dekkende og ikke minst forståelig for de oppgaver som planlegges utført.

³ byggherreombud = uavhengig rådgiver som kan bistå i arbeidet med å være byggherre og kontraktspart og ivaretar vedkommendes interesser

Hvis prosjektleder og prosjekteringsleder mestrer sin oppgave med hensyn til å legge til rette, motivere og fremskaffe relevante opplysninger, har en positiv forestillingsevne og er optimistisk til innspill/løsninger fra de enkelte rådgivere, vil dette danne grunnlag for et godt klima, og at prosjektet gis mulighet til å komme innenfor de rammer som er satt. En av de aller største utfordringene dagens ledere har er å få det beste ut av sine medarbeidere til enhver tid. Dette innebærer at medarbeidere må kunne fungere både som enkeltpersoner og i samarbeid med andre for å løse de oppgavene de blir pålagt.

Prosjektleders og prosjekteringsleders ståsted er det samme som Seligman (2006) uttrykker i sin bok: "Optimisme er ikke noe som kan læres. Optimisme er noe vi kan utvikle, ikke noe som er medfødt. Vi er ikke optimistisk eller pessimistisk fra fødselen av. Vi kan velge å utvikle holdninger."⁴ En positiv selvfølelse til egne evner og gruppens evner og kompetanse og tro på at en vil makte å løse kompliserte oppgaver, vil bidra til en positiv forestillingsevne. Noen oppgaver som en har blitt satt til å løse har vært komplisert. De ble løst innenfor de opprinnelige rammer som var satt, mens andre lyktes en ikke å løse innenfor de gitte rammer. Det samme har blitt utfallet av andre prosjektlederes gjennomføring. Ved at en lykkes godt i et prosjekt, er ikke ensbetydende med at en vil lykkes i de neste. Svaret på hvordan man skal klare dette kan på mange måter oppsummeres i positivt lederskap: Man må lære de ansatte å lede seg selv, å lede sine relasjoner og sin egen kreativitet.

⁴ Jon-Arild Johannessen og Bjørn Olsen (2008) *Positivt lederskap - Jakten på de positive kreftene*, side 14

3. Litteratur

3.1 Definisjon av positivt lederskap

I dette kapittelet ønsker jeg å se nærmere på positivt lederskap i et tiltak, og hvordan positivt lederskap kan bidra til et bedre resultat for tiltakshaver samt at deltakere gis mulighet til å få sett betydningen av deres bidrag i utviklingen av prosjektet og det ferdige resultatet. Dette kan i neste omgang bidra til at de etterfølgende oppdragene kan nyte godt av denne tenkemåten for å komme fram til bedre løsninger, og at de enkelte deltakere får sett hvordan de andre løser sin del av de utfordringer de blir stilt ovenfor.

Positivt lederskap har tidligere ikke blitt vektlagt og omtalt i måten å utøve ledelse på. Denne tenkemåten er forholdsvis ny, der flere former for ledelse blir vektlagt. Dette er selvledelse, ledelse av samhandlingskompetanse, ledelse av sosial og emosjonell kompetanse og ledelse av kreativitet.

3.1.1 Kunnskapsøkonomien

I dagens samfunn blir kunnskapsøkonomi mer og mer vektlagt. Kompleksitet og veien fram til løsningen av oppgaver, forsterket av hurtigere omskiftninger i samfunnet og arbeidslivet for øvrig krever at deltakere i arbeidslivet må ledes på en annen måte enn i den tidlige fasen av industrialiseringen.

Tidligere ble arbeidstakere ledet ved hjelp av en hierarkisk struktur, hvor en benyttet regler og klare funksjonsområder samt at det ble gitt ordrer, hvor en underveis og til slutt ble fulgt opp og kontrollert. Dette var en allment akseptert måte å utøve ledelse på.

Samfunnet og kunnskapsøkonomien blir mer og mer globalisert. Dette er momenter som en bør ha med seg, når en skal kunne takle de nye utfordringer som en blir stilt overfor med hensyn til å organisere prosjekter/oppgaver m. m. og lede arbeidstakere.

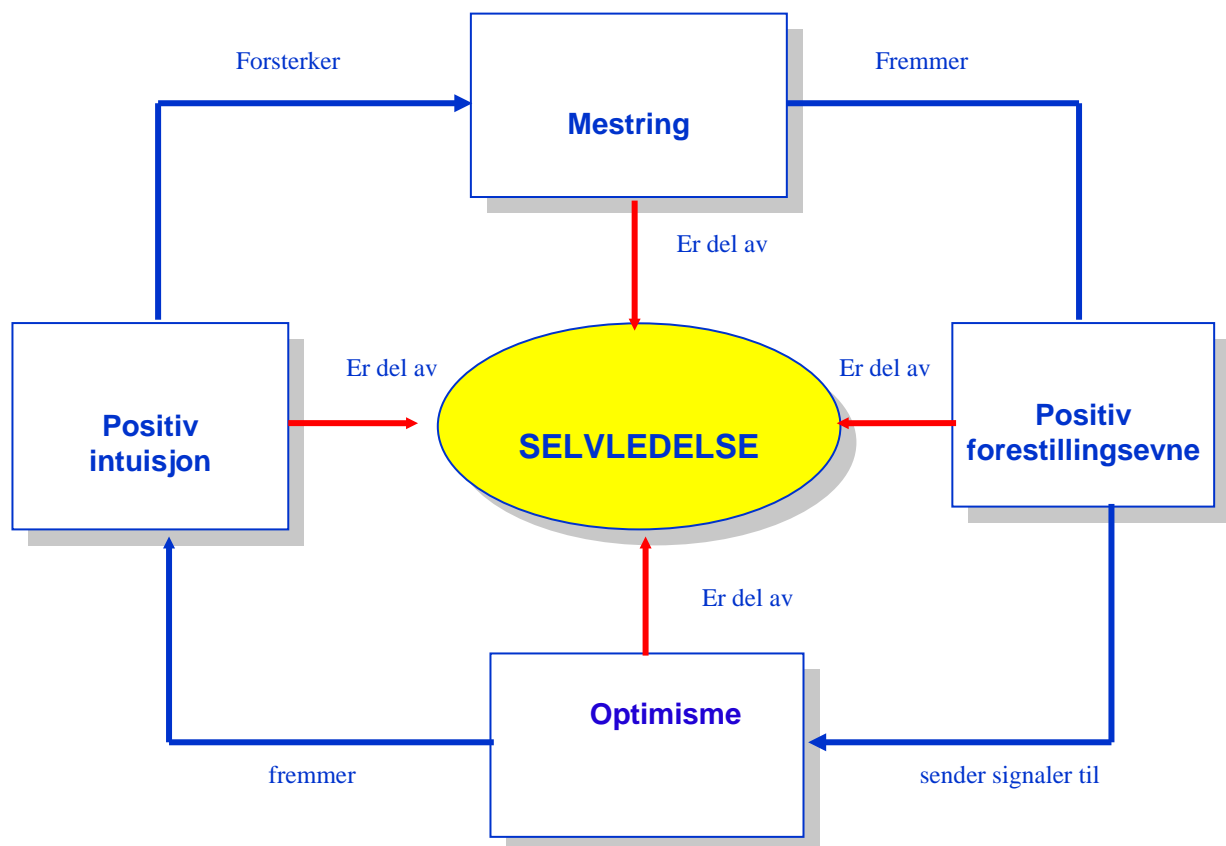
3.2 Selvledelse

Positivt lederskap er en forholdsvis ny tenkemåte i hvordan ledelse bør utøves, der flere former for ledelse vektlegges. De forskjellige former er selvledelse, ledelse av samhandlingskompetanse, kreativitetsledelse og ledelse av sosial og emosjonell kompetanse.

Positivt lederskap er forfatterne Johannessens og Olsens svar på hvordan ledere bør møte utfordringene som den globaliserte kunnskapsøkonomien bringer med seg.⁵

I denne framstillingen av selvledelse har jeg basert meg på boka "Positivt lederskap, jakten på de positive kreftene" av Johannessen og Olsen (2008). Alle modellene er hentet fra samme bok.

”Med selvledelse mener vi her metoder, ferdigheter og strategier som man effektivt kan benytte for å styre egne aktiviteter i retning av egne målsettinger”.⁶ Selvledelse setter også fokus på hva man gjør, samt at fokus rettes videre framover mot hvordan en planlegger å løse oppgaven. Med dagens krav til raske omstillinger og organiseringer stiller dette store krav til selvorganisering i bedrifter.



⁵ Jon-Arild Johannessen og Bjørn Olsen (2008) *Positivt lederskap - Jakten på de positive kreftene*, side 21

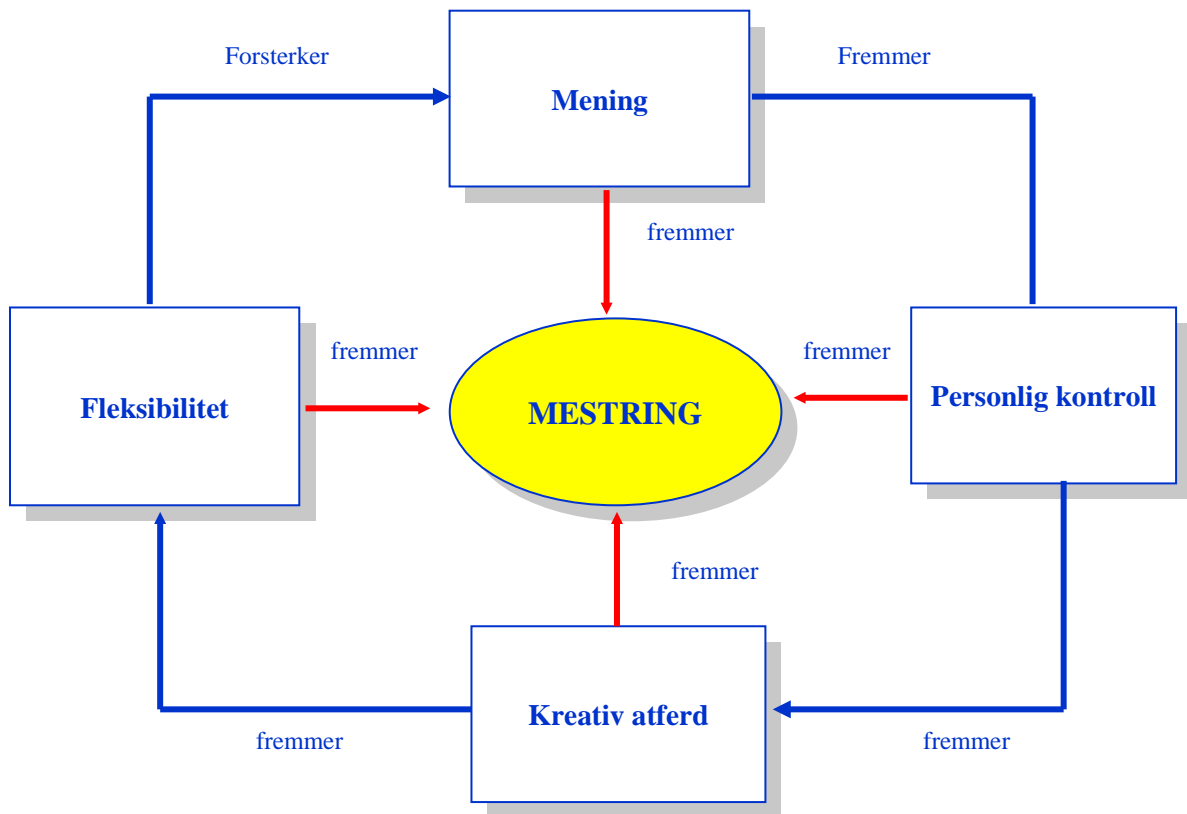
⁶ Jon-Arild Johannessen og Bjørn Olsen (2008) *Positivt lederskap - Jakten på de positive kreftene*, side 43

3.2.1 Mestring

Helt fra barndommen hvor en lærer å ta sine første skritt, via tilegning av formalkompetanse, til praktisering og løsning av nye uprøvde oppgaver, handler det om mestring. Mestring omtales også som opplevd mestringsevne og består av fem faktorer:

- Gjennom tidligere *yrkeserfaring* og suksess opparbeider man seg et positivt selvbilde i senere tilsvarende oppgaver/situasjoner.
- Gjennom *andres suksess* ser man at det er mulig å takle nye oppgaver og lykkes med disse. På den måten blir andre rollemodeller for deg.
- Man kan også forestille seg, hvordan man skal mestre enkelte situasjoner. På denne måten bidrar *forestilt mestring* til å håndtere situasjoner og oppgaver.
- *Positive tilbakemeldinger* fra personer med makt/stor tillit, eksperter og innflytelsesrike mennesker styrker den opplevde mestringsevnen.
- Mestringsfølelsen vil bli sterkere, hvis en er avslappet (herre over situasjonen), enn når man er bekymret og engstelig. På denne måten kan ens *fysiologiske og mentale tilstand* bli avgjørende i situasjoner som krever ro og balanse for å kunne mestre situasjonen.

Kollektiv mestringsevne omhandler situasjoner hvor flere må gå sammen for å løse et problem. Det kan være at en oppgave blir splittet opp i flere delområder, hvor en så setter dette sammen til en helhet når den enkelte har løst sin del av et spesifikt område. Her må alle fokusere mot en felles måloppnåelse. Det kan vise seg, når en setter sammen alle deler, at noe må tilpasses, slik at helheten fungerer som planlagt. En vil under slike forhold kunne dra lærdom av hvilke innfallsvinkler andre benytter for å løse oppgaven. Dette kan medføre at den oppgaven som en tidligere løste alene, kan optimaliseres, slik at sluttproduktet blir enda bedre. De fleste vil føle en viss form for glede ved først å mestre en oppgave, for så senere å kunne forbedre den. Dette kan anspore til at oppgaveløsningen blir meningsfylt, og man har samtidig fått utviklet den kollektive mestringsevnen.



3.2.2 Mening

Hvis en skal skape mening, er det en forutsetning at en kan fokusere på å forstå sammenhengen i forskjellige mønstre og sette delene sammen til en helhet. Hvis man bare er fokusert på detaljer uten at en evner å se det i en helhet, er det vanskelig å se mønsteret som man er en del av. For å kunne se sammenhengene forutsettes det at en evner å forutse hvilke mønstre som avtegnes. Når en er i stand til å sette dette inn i en større sammenheng, vil man oppleve glede i hverdagen. Evnen til å glede seg, ha humor og være optimistisk bør være en del av det livet vi lever. Dette bør altså være en del av sammenhengforståelsen, noe som også vil skape forståelse i forhold til hverdagens slit.

3.2.3 Personlig kontroll

Personlig kontroll anses som en grunnleggende årsak for drivkraften bak enhver handling. Arbeidsoppgaver hvor det gis stor grad av selvstyring, vil medføre bedre læring. Hvis det for eksempel legges stort press på ansatt(e) i organisasjonen og liten grad av selvstyring, vil læringsfaktoren reduseres. Ved stor grad av selvstyring når trykket er stort, vil ikke trykket føles like belastende. Ved mangel på personlig selvstyring, høyt stressnivå over tid og

bekymring, vil dette kunne føre til helsemessige konsekvenser. I ytterste konsekvens kan dette medføre utbrenthet hos de personene som blir utsatt for dette.

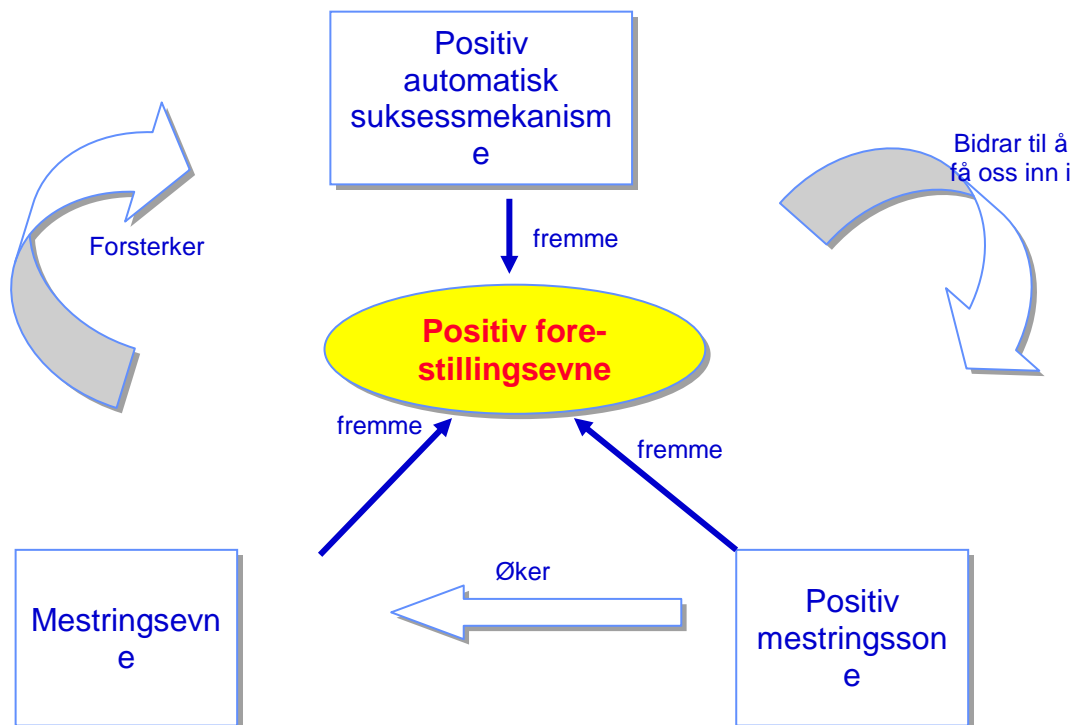
3.2.4 Kreativ atferd

Hvis en skal nå sine mål, vil dette medføre utfoldelse av kreativitet i større eller mindre grad alt avhengig av hvilket mål en setter seg. Det er mulig å lære kreativitet på lik linje med det å lære seg å se lyst på livet. Holdninger påvirkes av vaner. Vaner er i stor grad påvirket av hvordan vi handler og tenker. Det er viktig å finne ut hvordan en kan utløse de kreative delene i sin atferd, og å bli klar over hvilke forhold som fremmer og blokkerer den kreative tankegangen. Hva er det som kjennetegner dem som lykkes i forhold til kreativ atferd? De tenker nytt i forhold til andre, og de klarer å rive seg løs fra fastlåste tankemønstre. Uavhengig av hva andre tenker, løser de situasjoner/hendelser/oppgaver med nye innfallsvinkler. Det kan være hensiktsmessig å notere ned hendelser som fremmer kreativitet og motsatt.

3.2.5 Fleksibilitet

Fleksibilitet er knyttet til det å kunne være tilpasningsdyktig. Dette gjelder både vår måte å tenke på og våre handlingsmønstre, sett i forhold til oss selv og andre. Tilpasningsdyktighet betyr å være i stand til å endre egen atferd i forhold til det den enkelte situasjonen krever. Ved å se på andres reaksjoner, kan man gjennom tilpasning endre sin egen atferd for å overta ledelsen i situasjonen. Sentralt står tankegangen om positiv affekt, det vil si å inneha en lykkefølelse. Undersøkelser viser at positiv affekt medfører en tenkning som er fleksibel. Man tar imot nye ideer med en positiv innstilling, og man blir fleksibel i forhold til å akseptere andre mennesker og deres meninger. Positiv affekt gjør en mindre selvopptatt, og en ønsker endringer velkommen. Med andre ord: positiv affekt gjør oss mer fleksible.

3.3 Positiv forestillingsevne



3.3.1 Positiv automatisk suksessmekanisme

Det at man forestiller seg at målet er nådd, samtidig som man handler for å nå målet, utløser en psykologisk mekanisme som hjelper en å nå målet. Dette skjer selv om man ikke er seg bevisst denne psykologiske mekanismen som kalles for automatisk suksessmekanisme.

Poenget med den automatiske suksessmekanismen er at den tar inn antydninger, signaler og kroppsspråk fra omverden, som ellers ikke blir fanget opp. I tillegg har den tilgang til mer informasjon enn det du bevisst rår over, blant annet din intuitive kompetanse.

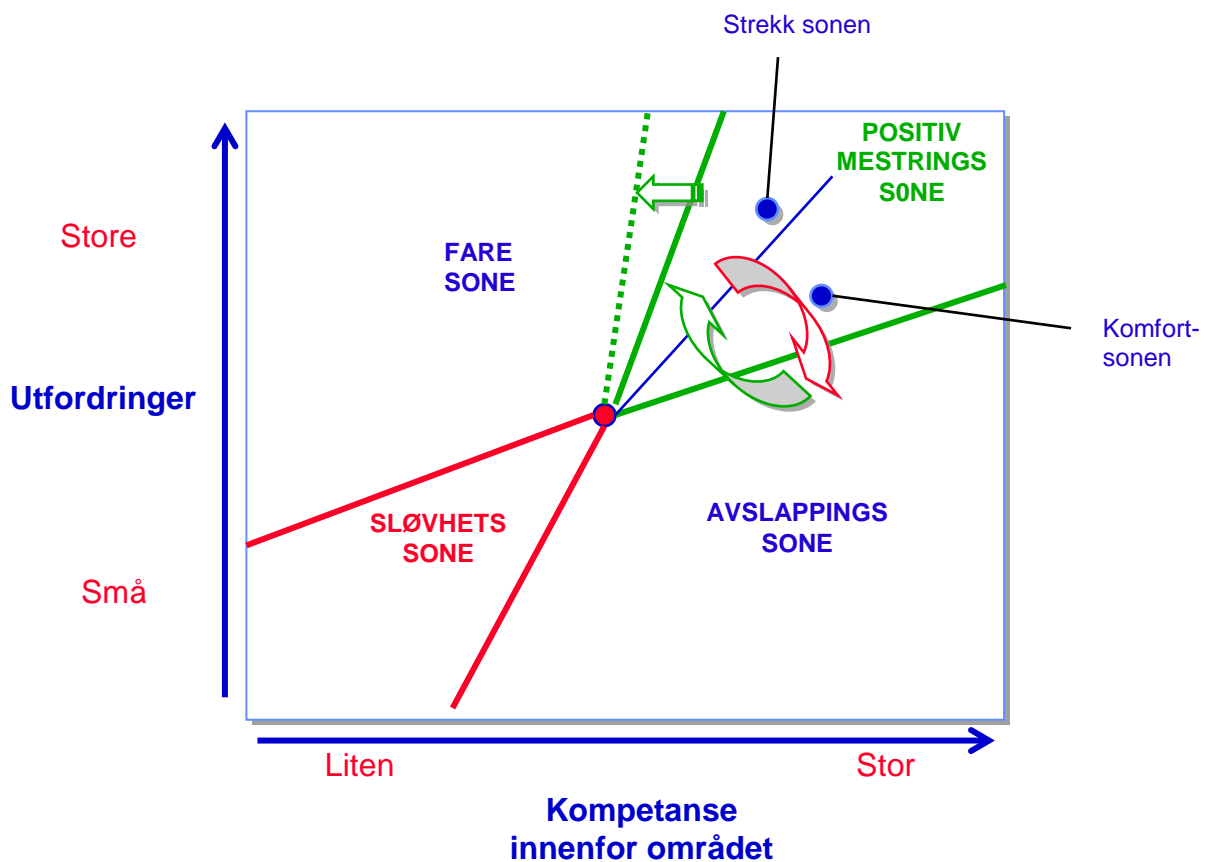
Den automatiske suksessmekanismen kan fungere både negativt og positivt. Når den fungerer negativt, utløser den FARE (Frustrasjon, Aggresjon, Redsel, Ensomhet). Når den fungerer positivt, utløser den MESTRING (Målorientert, Empatisk, Selvrespekt, Tillitskapende evne, Relasjonskompetanse, Imøtekommende, Nærhet til andre, Gjennomføringsevne).

Teknikker som anbefales for å øve opp den automatiske suksessmekanismen til å virke positivt, innebærer å bruke sitt såkalte "indre teater". Her omdanner man negative signaler til positive signaler gjennom egen forestillingsevne. Dette betyr at man bevisst inntar en optimistisk posisjon, der man forestiller seg at alt er mulig. Så simulerer man positive situasjoner og spiller disse med engasjement og innlevelse i sitt indre teater. Når hjernen får

slike signaler, er de like virksomme som om situasjonen var reell.⁷ Denne teknikken kan også brukes til å bygge opp et selvbilde som har fått seg noen små skrammer. Da tar man den situasjonen, der ting gikk galt, og spiller den med et positivt utfall i sitt indre teater.

3.3.2 Positiv mestringssone

I det som opprinnelig ble omtalt som mestringssonen er det balanse mellom den kompetansen man har innenfor et område og de utfordringene man står overfor. I Johannessen/Olsens oppdaterte figur over positiv mestring, deler man imidlertid figuren inn i fire deler, nemlig faresonen, sløvhetssonen, avslappingssonen og den positive mestringssonen.



I *sløvhetssonen* kan vi plassere ting vi mestrer, men som lett kan føre til apati og kjedsomhet, for eksempel en kveld foran TV-en. I *faresonen* er kompetansen for liten og utfordringene for store. Her kan vi oppleve angst og bekymring, noe som over tid kan være svært skadelig og til og med føre til utbrenthet. I *avslappingssonen* er vi i en tilstand som innebærer konservering av energi, og vi slapper derfor av. I den *positive mestringssonen* befinner man seg i et område som ligger over det gjennomsnittlige nivået for hvert enkelt individ, når det gjelder både kompetanse og utfordringer. Her innebærer bruken av ferdigheter at man griper stadig større

⁷M. E. P. Seligman (2006) *Learned optimism*

utfordringer. Den lille runde markeringen på midten av figuren angir oppfattet gjennomsnittlig utfordring og kompetanse. Jo lengre man beveger seg ut fra gjennomsnittet, jo sterkere øker intensiteten knyttet til de ulike tilstandene.

Man kan også utvide figuren videre ved å introdusere begrepene *komfortsone* og *strekksonen*. *Komfortsonen* er den delen av den positive mestringssonen som har grense mot avslappingssonen. I denne tilstanden er vi svært engasjerte, men føler ikke noe ubehag. I *strekksonen*, som er den delen av den positive mestringssonen som grenser mot faresonen, føler vi derimot et visst ubehag. Man må derfor trekke seg tilbake til avslappingssonen for å restituere seg etter å ha vært i strekksonen. Det er nemlig denne vekselvirkningen mellom nødvendig hvile og oppbygging i strekksonen som på sikt bidrar til at den positive mestringssonen kan bli større og gir de beste resultatene.

3.3.3 Mestringsevne

Når det kommer til hvilke ting man mestrer, så er det viktig å forstå at man handler på bakgrunn av de forstillingene man har om seg selv og omverdenen. Har man et dårlig selvbilde og tror man ikke mestrer ting, ja da er sannsynligheten stor for at man heller ikke får det til, selv om man har den kompetansen og de ferdighetene som kreves.

Vår evne til å mestre noe, henger nært sammen med den positive automatiske suksessmekanismen, og denne evnen kan trenes opp. Slik mental trening er en kraftig øvelse. Prinsippet for opptrening er det samme som beskrevet under den positive suksessmekanismen, og hjelper en til å yte best mulig i de situasjonene en forbereder seg på.

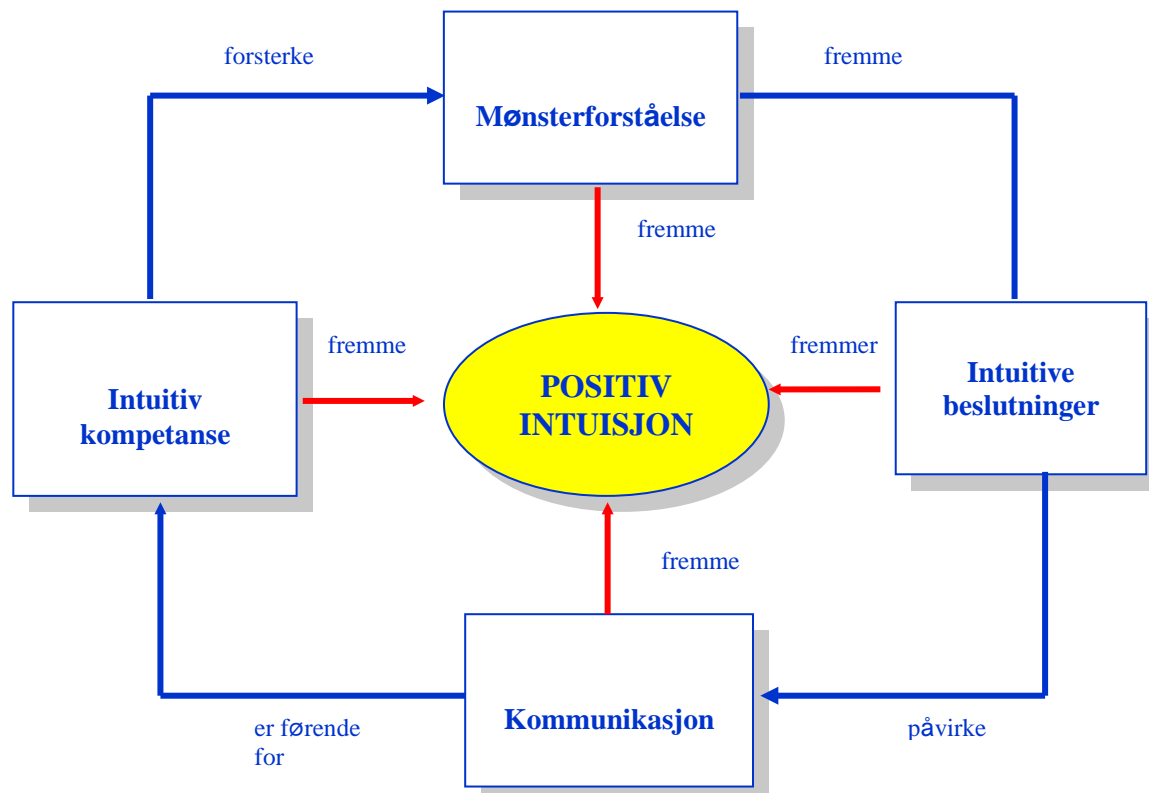
Målet med et forbedret selvbilde er å fremme utnyttelsen av det potensialet den enkelte har, ikke å utvikle et ødeleggende arrogant og egoistisk selvbilde. Man må i tillegg huske at den automatiske suksessmekanismen også kan virke negativt. Derfor skal man konsentrere seg om det man ønsker å oppnå, og ikke om det man ønsker å unngå.

3.4 Positiv intuisjon

For svært mange mennesker vil begrepet intuisjon være synonymt med magefølelse. Jon-Arild Johannessen og Bjørn Olsen har i boken "Positivt lederskap" knyttet positiv intuisjon mot begrepet taus kunnskap. Kunnskapen regnes som erfaringsbasert. Her

praktiseres et fag, og man foretar en refleksjon over læringen i faget. Det er selvsagt utfordrende, dersom den tause kunnskapen hindrer nytenkning og endring. Når det skal foretas en intuitiv beslutning, benyttes taus kunnskap. Det å inneha egenskaper som å være impulsiv/spontan er et viktig fundament for intuisjon.

Positiv intuisjon – figur (ref. Jon-Arild Johannessen og Bjørn Olsen (2008) *Positivt lederskap Jakten på de positive kreftene*)

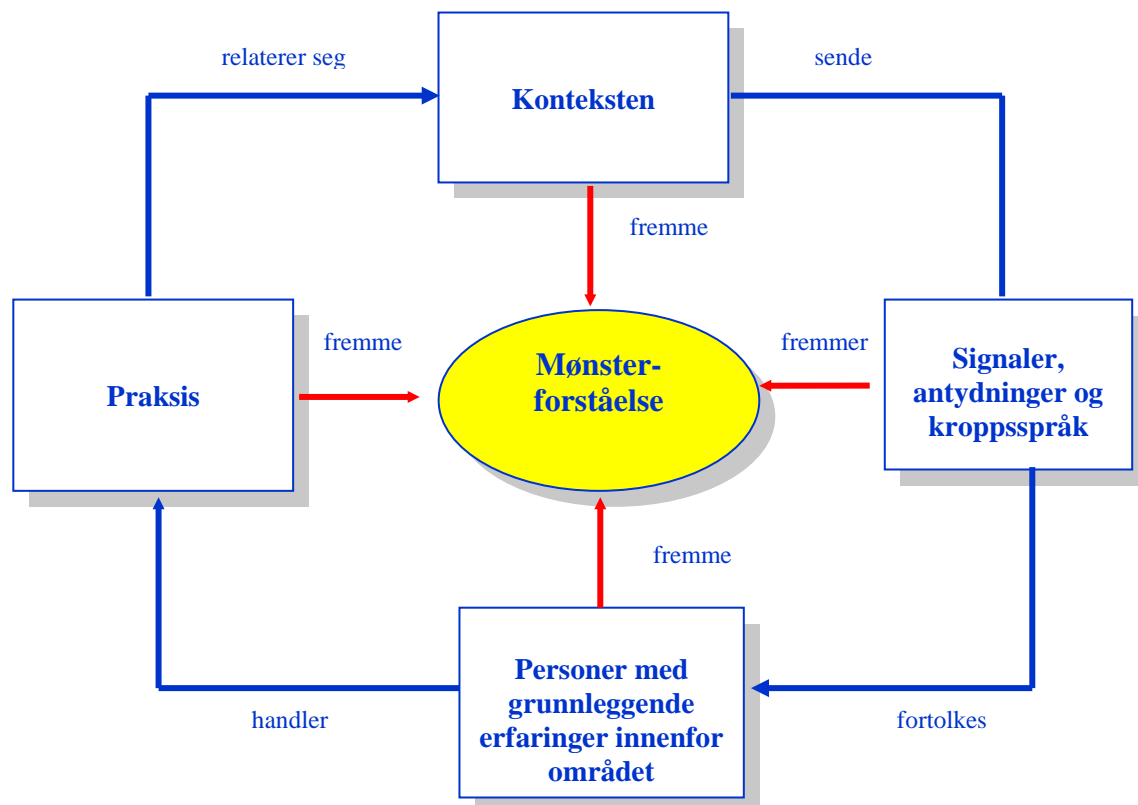


3.4.1 Mønsterforståelse

Å ha en mønsterforståelse regnes som særdeles viktig i forhold til intuisjon. Har man dannet mønsterforståelse innebærer dette at man kan identifisere framgangsmåter som benyttes, man skjønner et "hint", og man kan tolke kroppsspråk. Det som vi tolker vil altså frigjøre en type melding til oss i en bestemt situasjon. Budskapet i et mønster er førende for forståelsen av kommunikasjon. Informasjon, relasjon og henvendelse er budskapet i kommunikasjon.⁸

⁸ Jon-Arild Johannessen og Bjørn Olsen (2008) *Positivt lederskap - Jakten på de positive kreftene*, side 96

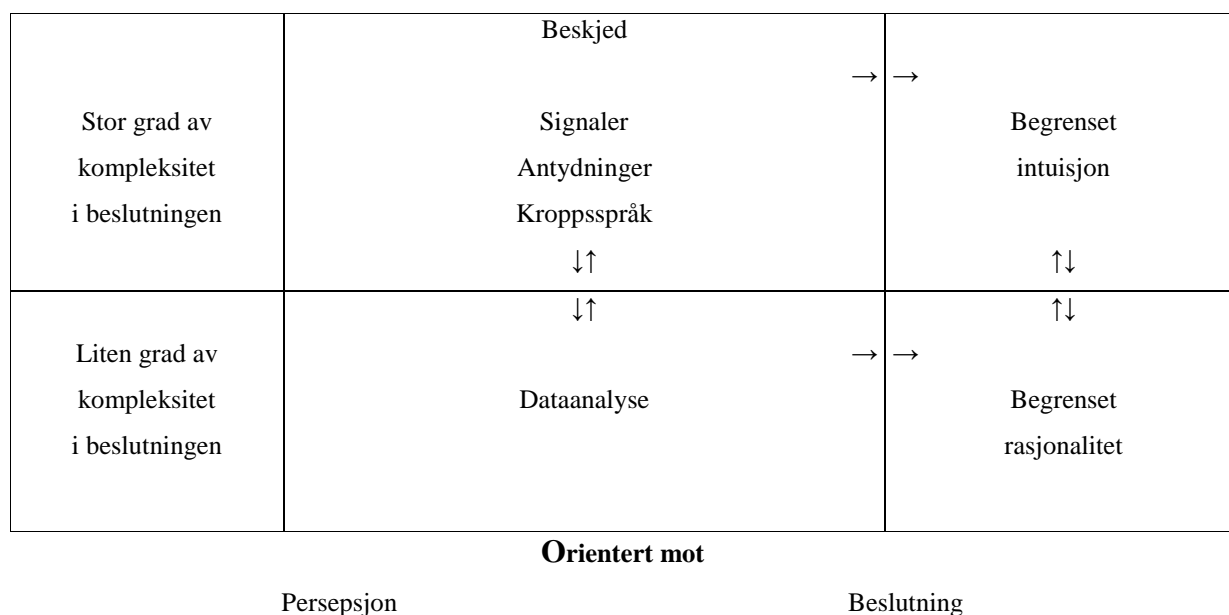
Mønsterforståelse – figur (ref. Jon-Arild Johannessen og Bjørn Olsen (2008) *Positivt lederskap Jakten på de positive kreftene*)



3.4.2 Intuitive beslutninger

Å være intuitiv oppfattes som å ha en rask oppfattelse eller forståelse av noe, en type umiddelbar innsikt. Rasjonelle beslutninger bygger vanligvis på fornuft og logikk. Vi snakker ikke om å velge enten rasjonelle eller intuitive beslutninger, for i prinsippet hjelper disse hverandre. I begrepet begrenset rasjonalitet ligger det en forståelse av at man ikke har full oversikt over all informasjon, og at man derfor ikke kan foreta en fullkommen beslutning. Skulle man ha hatt full oversikt burde man inneha oversikt over alt som kan være relevant informasjon, og til enhver tid forstått hva som kan være viktig informasjon. Man bør også kunne benytte informasjonen på en konstruktiv måte. Intuisjonen kan også være begrenset, det vil si begrenset intuisjon for intuitive beslutninger.

Figuren under viser sammenhengen mellom begrepene begrenset rasjonalitet og begrenset intuisjon. Her tas det hensyn til hvor komplekse beslutningene er.



I figuren er det forbindelse mellom begrenset intuisjon og begrenset rasjonalitet som beskrives. Ved høy grad av kompleksitet i en avgjørelse, har den begrensede intuisjonen prioritet. Her er det slik at den begrensede rasjonaliteten blir støttefunksjonen for beslutningen. Begrenset rasjonalitet har fortrinn, når kompleksiteten i beslutningene er ubetydelig. Den begrensede intuisjonen benyttes for å underbygge en avgjørelse.

3.4.3 Kommunikasjon

Det som blir sendt ut av informasjon blir tolket av en mottaker. Det er mottakeren av en informasjon som til enhver tid legger premissene for hva som faktisk blir forstått.

*"Det er først når de som kommuniserer har en noenlunde felles oppfatning av hverandres mentale modeller, at intensjonen blir forstått likt."*⁹

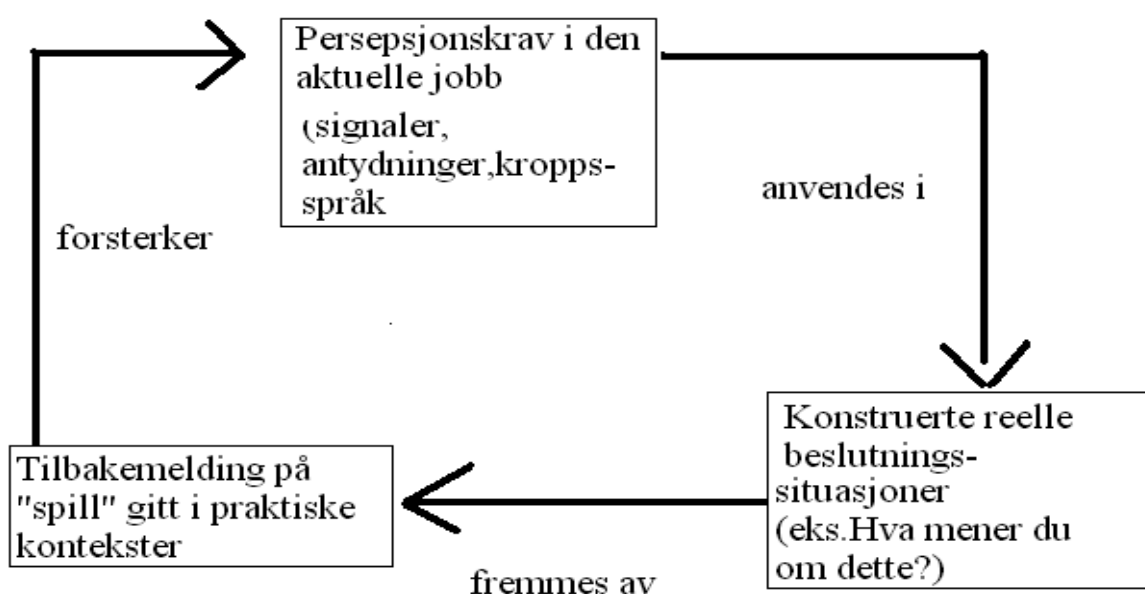
I kommunikasjonsprosessen er det tre begrep som bedriften bør benytte, nemlig spørreordene: Hva, hvordan og hvorfor? Det er viktig at intensjonen blir forstått, slik at beslutningstaker kan bruke sin intuisjon til å vurdere alle sider ved en sak. Man kan tolke hendelser og vurdere om man kan oppnå ønsket virkning. I læreboken "Positivt lederskap", beskrives et intensjonsskjema som inneholder følgende sekvenser: Situasjonsbeskrivelse, oppgavebeskrivelse, intensjon, fokusområder og tilbakemelding. Skjema av denne karakter er hensiktsmessig å benytte for å gjøre et budskap tydelig.

⁹ Jon-Arild Johannessen og Bjørn Olsen (2008) *Positivt lederskap - Jakten på de positive kreftene*, side 102

Eksempel på en situasjonsbeskrivelse: "Slik jeg ser det, befinner vi oss i denne situasjonen...". For å benytte intensjonsskjemaet effektivt, må den enkelte gi tilbakemelding på hver sekvens. Denne intuitive tilbakemeldingen som bør være skriftlig, vil få fram ledelsens hensikt. Dette verktøyet vil da være med på utvikle god kommunikasjon.

3.4.4 Intuitiv kompetanse

Det er mulig å framskynde intuitiv kompetanse gjennom konkret opplæring. Ved å benytte et intuitivt læringsprogram kan man unngå situasjoner med prøving og feiling som kan gi store konsekvenser, se utfordringer i en tidlig fase, utvikle mønsterforståelse m. m.



Over ser vi en modell av en intuitiv spillsituasjon. I korte trekk kan modellen forklares på følgende måte: Gjennom aktivitet må man få oversikt over persepsjonskravene. Deretter utvikler man en oversikt over persepsjonskravene for en bestemt jobbsituasjon. Man leter så opp situasjoner/områder hvor man kan få øvd seg, slik at den intuitive kompetansen utvikles. Til slutt blir det gitt tilbakemelding på det som skjedde i "spillsituasjonen", og man åpner opp for vurdering og ettertanke.

3.5 Optimisme

Hva er det som kjennetegner optimisten, og hva er særtrekkene med en pessimist? Optimister tenker vanligvis at positive hendelser skal tilfalle dem. Optimisten ser med positivitet på framtiden. Det er av betydning at optimisme munner ut i mål som er realistiske og konkrete. Optimisten kjennetegnes med større motivasjon enn pessimisten.

Man ser også at selvilde til pessimisten og optimisten er ulikt. Optimistens selvilde kan oppsummeres slik: Det består av svært tilfredsstillende oppfatninger om seg selv. Altså et positivt selvilde. Optimistene finner stor mening i livet og er ofte svært motiverte.

Mennesker med optimistisk karakter heller i retning av å anerkjenne problemer for å være midlertidige. De mener å ha herredømme over en gitt situasjon, og de antar vanligvis at en negativ hendelse er knyttet til den bestemte situasjonen. Optimisten innehar en generell trygghetsfølelse.

Dersom vi vurderer pessimistens grunnleggende holdning, ser vi at de antar at en negativ opplevelse vil skje igjen, siden de fortolker en gitt hendelse til å være varig og allmenngyldig. Dette medfører også at de blir styrket i troen på at negative situasjoner vil oppstå i deres liv. En pessimist har ofte lettere for å akseptere tingenes tilstand på grunn av at han ikke har troen på at han kan endre noe uansett. Pessimistene har uheldige måter å vurdere både tilbakeslag og frustrasjoner på. De tenker automatisk at årsakene er permanente, altomfattende og personlige. Eksempler på tanker som pessimistene gjør seg: Det er min egen feil. Dette skjer alltid. Det kommer alltid til å være på denne måten. Dette vil ødelegge alt for meg.¹⁰ Optimistenes styrke er at de i større grad antar at de kan overvinne problemet. De går videre i livet ved at de legger bak seg vonde opplevelser. Optimistene tar også ut gleden, når de oppnår "framgang". De greier rett og slett å være fornøyde med seg selv.

Pessimisten kjennetegnes ved følgende: Forklaringer som er permanente, forklaringer som er universelle, og forklaringer som er eksterne. Pessimister havner ofte i en spiral av negativ karakter.

Optimistens kjennetegn er følgende: Forklaringene er temporære, forklaringene er spesifikke, og det benyttes interne forklaringer. Som vi ser, er grunnholdningen til optimisten og pessimisten helt ulik.

Man kan bestemme seg for hvor man skal ha fokus og energi i forhold til egen tankevirksomhet. Enhver kan derfor etter denne forståelsen omarbeide sitt tankemønster. Ytre oppførsel kan altså endres, når vi styrer tankenes kraft inn i en mer optimistisk retning. Dersom man retter søkelyset på at vi kan lære å være optimistisk, medfører dette faktisk

¹⁰ M. E. P. Seligman (2009) *Ekte lykke*, side 34

optimisme. Optimisme er nært knyttet til positiv intuisjon og mestring. Når man i tillegg vet at optimisme har en positiv effekt på vår helse, blir det ekstra viktig å utvikle denne delen av selvledelse.

3.6 Tiltak for å fremme selvledelse

Det er ikke noe enkelt svar på hvordan man kan fremme selvledelse i virksomheter. Det kan være flere veier til målet, og denne masteroppgaven har ikke til hensikt å presentere en komplett liste med forslag. Det kan uansett være greit å ha i tankene at den helt spesifikke tilnærmingen vil variere fra virksomhet til virksomhet. Det er flere faktorer som kan ha betydning, blant annet størrelse på bedriften, alders- og kjønns sammensetningen på de ansatte, formalkompetanse og yrkeserfaring og hvordan bedriftskulturen er.

Selvledelse er en ferdighet som på mange måter kan ses på som en del av en større helhet, og derfor tror en at de ansatte i en bedrift bør besitte disse ferdigheter sammen. Det vil være vanskelig, om ikke umulig, at en person skal bli like god på alle delene innenfor selvledelse. Av den grunn er evnen til selvledelse noe man bør vektlegge ved nyansettelser.

Jeg tar utgangspunkt i figuren om selvledelse på side 16 i denne oppgaven, og jeg vil komme med noen forslag til hvordan jeg tror lederne i en virksomhet kan være med på å utvikle og videreutvikle de ansattes evne til selvledelse. Jeg har valgt ut noen tiltak, som jeg har tro på kan gi en positiv effekt. I tillegg kommer det faktum at et tiltak gjerne kan påvirke ulike aspekter ved selvledelse i positiv retning. Derfor hører noen av forslagene i realiteten inn under flere av overskriftene.

3.6.1 Mestring

Ved oppstart av et prosjekt foreslås det å sette i gang et ”pilotprosjekt”, der ledelsen ikke kontrollerer prosessen, men konsentrerer seg om resultatet. Det vil si at man finner et problem/en oppgave i virksomheten som den eller de ansatte vil finne utfordrende, men ikke oppgaver som virker uoverkommelige og ligger langt utenfor den enkeltes kompetanse. Sistnevnte vil bare virke demoraliserende, og bryte ned selvfølelsen heller enn å bygge den opp.

Dersom et slikt prosjekt lykkes, vil det sannsynligvis både utfordre de ansattes personlige kontroll, stimulere deres kreative atferd og fleksibilitet, samtidig som arbeidet oppleves mer meningsfylt. Fordelen med å sette sammen et team til et slikt prosjekt i stedet for kun å utfordre enkeltindivider, er at man da kan sette sammen et team, der deltakerne har ulike sterke sider, slik at en person ikke nødvendigvis må være god på alt.

For å fremme fleksibilitet kan man lage et repertoar over mulighetene til variasjon. Dette kan utvikles gjennom en idédugnad i bedriften. Ulike tenkte situasjoner presenteres, og deretter arbeider de ansatte individuelt for å komme med løsninger til hvordan den gitte situasjonen kan angripes. Man presenterer så tiltakene og får tilbakemelding. Det utarbeides i ettertid en form for ”kokebok” som samler alle innspillene på ulike situasjoner som kan oppstå i bedriften.

Ledelsen bør stimulere de ansattes kreative atferd og være fleksibel for å fremme nye innfallsvinkler og arbeidsmetoder. For eksempel kan man dele arbeidsstokken inn i nye team, før man redegjør for en oppgave som skal utføres. Her må det eventuelt presiseres, hvilke nye innfallsvinkler som man ønsker benyttet til løsning av oppgaven. Dette kan være en måte å ”rive løs” ansatte fra opparbeidede mønstre de har gått seg fast i. Det er dessuten viktig at bedriften har klare og realistiske mål.

3.6.2 Positiv forestillingsevne

Det er viktig å sørge for at personalsammensetningen i bedriften er fordelaktig for evnen til selvledelse i virksomheten. Å ansette en person som er lik de andre/innordner seg er behagelig, siden det sannsynligvis blir lite uenighet.

Det som er gunstigere for virksomheten i forhold til selvledelse, er derimot å forsøke å få til ansettelser som gjør at de fire hovedelementene mestring, positiv forestillingsevne, positiv intuisjon og optimisme dekkes av arbeidsfellesskapet. Bedriften bør ha gode tester som benyttes i forbindelse med en intervjusituasjon, slik at man eksempelvis kan få ansatte som er dyktige på positiv forestillingsevne, dersom det er denne ferdigheten bedriften mangler. Dette vil kanskje øke konfliktnivået, men forhåpentligvis trigge utviklingen i bedriften. Imidlertid tror jeg ikke at det er noen god ide å gjøre slike tester obligatorisk for alle ansatte, da dette etter all sannsynlighet vil bli dårlig mottatt. Et alternativ er å informere om og oppmuntre til slike tester, for så å håpe at småpratene i organisasjonen sørger for at flere får utbytte av dem.

I virksomheter der man ønsker å fremme de ansattes positive intuisjon og positive forestillingsevne, er det viktig at magefølelsen ikke latterliggjøres. Ved å være bevisst at den positive automatiske suksessmekanismen har tilgang til mer informasjon enn bevisstheten vår rår over, bør ledelsen ikke avfeie innvendinger eller forslag som ikke nødvendigvis kan forklares umiddelbart. Tvert imot bør man heller oppfordre til slike ytringer. Innspill av en slik karakter må undersøkes nærmere, før de eventuelt forkastes. I tillegg kan ledere oppfordre de ansatte til aktivt å benytte teknikker for å øve opp den positive automatiske suksessmekanismen. Det betyr at man faktisk forklarer og gir rom for at den ansatt kan bruke for eksempel et kvarter på å spille situasjoner i sitt indre teater.

For at en bedrift stadig skal strekke seg mot bedre produkter, høyere effektivitet, bedre utnyttelse av sine arbeidere og så videre, er man avhengig av at de ansatte stadig entrer den såkalte strekksonen (se avsnitt 4.3.2 *Positiv mestringssone*). Dette fordi det alltid er på grenser at læringsprosesser skjer.¹¹ Å være i strekksonen gjør at man blir sliten, og dermed behøver å trekke seg tilbake til avslappingssonen for å restituere seg. Jeg tror derfor at det å tillate de ansatte en ”powernap” i arbeidstida, kan være med på å fremme læringen i bedriften. Samtidig kan det bidra til økt mestring og trivsel for de ansatte.

3.6.3 *Positiv intuisjon*

Det er godt kjent at man kan utvikle seg og bli bedre på å takle ulike problemer, gjennom å øve på de ulike utfordringene i spillsituasjoner. Det bør derfor etableres samspillsituasjoner, hvor de ansatte får trening og mulighet til prøving og feiling i trygge omgivelser, samtidig som de ikke er redd for å effektivisere seg selv eller andre bort fra arbeidsplassen.

Samspillsituasjonene kan knyttes mot begrepene innenfor selvledelse, for eksempel positiv intuisjon. Her må det brukes tid til å utvikle oppgaver/samspillsituasjoner som fremmer den delen av selvledelse man ønsker å vektlegge. I forkant av en tenkt situasjon hvor positiv intuisjon skal være tema, bør det være en kort introduksjon til emnet.

For å fremme mønsterforståelse, er det viktig at bedriften har en klar holdning til hvordan de skal få til kunnskapsoverføring mellom bedriftens ansatte. Man bør tilstrebe å bygge en

¹¹ Jon-Arild Johannessen, forelesning 26. august 2010

kultur, der feil er noe en lærer av, ikke noe man henges ut for, samtidig som man er gode til å dele suksesshistorier (såkalt "best practice").

3.6.4 Optimisme

Kaffepausen er en viktig arena for å bygge kultur og trivsel blant de ansatte. Hva med å innføre en felles lunsj (én gang per uke, én gang i måneden eller hvor ofte det måtte passe) der man kårer "månedens gledesspreder", presenterer "ukas gladnyhet", arrangerer "optimistisk bar" eller lignende. Små og store seire må feires, ros kan det neppe bli for mye av. Det å hygge seg sammen vil forhåpentligvis være med på å gi de ansatte et lysere syn på livet, og bidra til at man ser fram til å gå på jobb den dagen. Kanskje kan det dukke opp noen skjulte talenter i bedriften, enten det gjelder vitser, dikt eller hverdagshistorier. Ofte er det noen få såkalte "surmulere" som forsurer miljøet for mange. Disse personene bør det derfor tas spesielt tak i. Optimisme kan ifølge fagfolk læres¹², så "surmulerne" bør sendes på kurs eller på annen måte hjelpes til å få et mer optimistisk syn på tilværelsen.

Det er viktig å sørge for åpenhet og feedback, som kontinuerlig blir satt i system. For eksempel kan man hver måned gi en blomst til en ansatt, samtidig som denne oppmerksomheten ledsages av en konkret tilbakemelding. Dette kan være "Takk for at du viste så stor interesse for...", "Fint at du aksepterte de andres meninger...", "Flott at du viste så stor hjelpsomhet i følgende situasjon..." eller lignende. Hva man velger å gi en tilbakemelding på, velger man ut fra hva det man vil sette fokus på, det være seg kreativitet, fleksibilitet, god kommunikasjon og optimistisk innstilling og så videre.

Det er ikke alle ansatte som er klar over hvilke positive effekter latter og det å ha en optimistisk tenkemåte bringer med seg. Dersom bedriften for eksempel har problemer i forhold til høyt sykefravær, kan det være en idé å leie inn en foredragsholder til å holde et kurs for alle i bedriften. På den måten viser også ledelsen at de tar humor "på alvor", samtidig som man kan få trimmet magemusklene. I tillegg kan man holde fokus på jobbnærvær istedenfor sykefravær. Hva er det som skal til for at man kommer på jobb? Jobbnærvær bør konsentrere seg om arbeidsmiljøet. Bedriften bør undersøke hva de ansatte synes om arbeidsmiljøet, både det fysiske og det psykososiale arbeidsmiljøet. I tillegg bør de få gi tilbakemelding i forhold til organiseringen i bedriften. Deretter kan ledelsen sammen med representanter for de ansatte lage en handlingsplan som inneholder tiltak som skal få opp

¹²M. E. P. Seligman (2006) *Learned optimism*

nærværet på arbeidsplassen. Et tiltak kan f. eks. være ”vaffelkos” på fredager. Det har vist seg at slike nærværstiltak ofte stimulerer til optimisme i bedriften.

3.6.5 Positiv selvfølelse

Jeg har her valgt å ta med positiv selvfølelse som et eget punkt i denne oppgaven. Årsaken til det kommer jeg nærmere tilbake til i den teoretiske delen av konklusjonen. Men jeg mener at positiv selvfølelse er en forutsetning for å få til selvledelse, samtidig som tiltak for å fremme selvledelse også vil bidra til at den positive selvfølelsen styrkes. Det er imidlertid viktig å huske på at vi mennesker er forskjellige. Det som motiverer den ene, motiverer ikke den andre, og det den ene synes er morsomt, synes ikke den andre er morsomt. På samme måte er det noen som ønsker etter nye utfordringer, mens andre er fornøyd med å være der de er. I siste instans gjelder det faktisk å nå fram til de ansatte på et individuelt plan, slik at de når sine egne målsettinger. Men når endringer skal skje i en virksomhet, vil det likevel være noen ”kjøreregler” som er generelle:

Forbedret motivasjon: Dersom de ansatte ikke er motivert for endringer, har ledelsen et problem. Det er stor sannsynlighet for at en går direkte i forsvarsposisjon, dersom man får framlagt nye rutiner, organisasjonsendringer og bestemmelser uten påvirkningsmulighet.

Bedre og mer åpen kommunikasjon: Her gjelder det at ledelsen evner å formidle hvorfor og hvordan ting blir gjort. Dette kan være med på å redusere usikkerhet og frykt for det nye. Samtidig må man være flink til både å kommunisere ut hvordan ting går underveis, og ta imot forslag fra de ansatte. En god ide har vist seg å være at ledelsen må begrunne hvorfor forslag ikke skal tas til følge, i stedet for at ansatte må argumentere for hvorfor forslaget er godt.

Mer humor: Det er mye fornuftig i det gamle ordtaket ”en god latter forlenger livet”.

Undersøkelser og erfaring har vist at latter og det å ha en optimistisk innstilling til livet, både har en trivsels- og helseeffekt, så vel som en positiv effekt på prestasjonene. Vi tror at ledelse uten humor er farlig og på sikt vil føre til ”slitasje” på de ansatte.

Større tillit: Det er av stor betydning at tilliten mellom de ansatte og ledelsen bygges opp. For ledelsen er tillit noe man må gjøre seg fortjent til, og som man bygger opp gjennom handling. God tillit gjør at det samarbeides bedre. I tillegg kan resultatet være at man tar hverandre mer

på alvor, forebygger mobbing og får større tro selvfølelse på det en gjør. Dette er igjen viktig for å bygge opp selvfølelsen til hver enkelt.

Mer ros: Alle mennesker, enten de innrømmer det eller ikke, liker å få ros og anerkjennelse for det de gjør. Ved å sette fokus på dette, blir en forhåpentligvis mer bevisst på viktigheten av tilbakemeldinger. Dette gjelder også konstruktiv kritikk. Man bør huske at det er lov å ta noen på fersk gjerning i å gjøre de riktige tingene.

En bedrift bør ha en plan for hvordan den skal utvikle og stimulere til selvledelse. Da er det viktig at man starter med å kartlegge hvordan forholdene i virksomheten er, for å få et overblikk over hva som fungerer og hva som ikke fungerer. Man må jobbe mest med det som fungerer godt. Planen og strategien må tilpasses og bearbeides i en kontinuerlig prosess, hvorpå man justerer kursen underveis. Dette kan også relateres til arbeidet i forbindelse med jobbnærvær.

For å få til positivt lederskap hviler det et stort ansvar på ledelsen. De fleste har nok vært utsatt for dårlig ledelse og kjent hvordan motløsheten har overtatt for energien. Man vet at både mobbing og trakassering skjer i arbeidslivet. I tillegg finnes det mange ledere med manglende sosiale antenner, empati og vurderingsevne. Mange har også fravær av humor, eller de har en støtende humor. For noen vil det kunne hjelpe med lederkurs som er obligatorisk, slik at man er sikret å nå de som trenger det mest. Det er likevel ikke sikkert at lederopplæring medfører at man endrer praksis. Dersom lederen har lav sosial kompetanse, vil dette være noe som er bygd opp over lang tid, og jeg er tvilende til at dette er noe som raskt kan endres gjennom kursing. Under slike omstendigheter vil det være behov for at leder både får ”øving” og faglig veiledning. Noen ganger er lederskifte en nødvendighet, og i slike situasjoner må ”toppledelsen” ta ansvar. Dersom bedriften har få ansatte, og det ikke finnes noen ”toppledelse”, tror jeg at løsningen ligger innfor det å være åpen. Da må de ansatte sørge for at folk med erfaring og tillit snakker med lederen, slik at samspillet i organisasjonen kan forbedres.

I en artikkel i tidsskriftet ”Kapital” tirsdag, den 10. august 2010, refererer Bård Kuvaas, professor ved Institutt for ledelse og organisasjon på BI Handelshøyskolen, til amerikanske studier, der man har undersøkt hvilke bedrifter som gjør det best. Konklusjonen er at de bedriftene som får det beste ut av sine medarbeidere, og ikke de som får tak i de største

talentene, er også de bedriftene som har størst suksess økonomisk sett. Disse bedriftene har en god del fellestrekk. De driver med selektiv rekruttering, jobbsikkerheten er høy, og de investerer mye i trening og kontinuerlig utvikling av sine medarbeideres ferdigheter. Samtidig er de flinke til både kulturbygging, og kulturbevaring. Kommunisering av informasjon til de ansatte er god, de har en relativt flat struktur med teamarbeid, og bonusordningene gjelder for alle (rettet mot bedriftens resultater) og ikke individuelt. Det er også små statusforskjeller mellom lederne og de andre ansatte, man har relativt like lønninger, de ansatte har mer frihet og er mer motivert enn andre, og tilliten er god – kontrollsystemene er ikke designet for å "ta" de som har gjort noe feil.

Som en oppsummering kan man altså si at disse bedriftene investerer i sine medarbeidere fordi de faktisk, og ikke bare retorisk, er organisasjonens viktigste ressurs. Det er også svært viktig å merke seg at overordnet mål for disse bedriftene ikke er å maksimere økonomisk avkastning, men å ha de mest fornøyde kundene eller de mest fornøyde arbeiderne. Så kommer det faktum at de faktisk er de som gjør det best, også økonomisk, i andre rekke. Hvorfor referere til denne artikkelen her? Jo, for å vise at nettopp det å satse på mange av de elementene jeg har nevnt for å fremme selvledelse, ikke bare er en måte å møte utfordringene med den globaliserte verdensøkonomien på, men faktisk også bidrar til økonomisk suksess, fornøyde kunder og fornøyde ansatte.¹³

Så for å oppsummere kort hva godt lederskap innebærer: "Du må se dine medarbeidere, gi dem klare mål og få kontrollene til å virke meningsfulle."¹⁴ Da er du også indirekte med på å fremme selvledelse i virksomheten.

3.7 Personlige utviklingsaspekter

Det andre hovedelementet ved selvledelse er den personlige utviklingen.¹⁵ Som tidligere omtalt er det viktig å hente fram den kompetansen og kreativiteten de ansatte besitter. I så henseende er det viktig å ta med egen kompetanse og utvikling sammen med de medarbeidere og andre arbeidstakere som en skal samarbeide med. Av egen erfaring har jeg sett at noen har lettere for å tilpasse seg enn andre til prosjektgruppens mål, som kan være satt sammen av egne ansatte og ansatt fra andre bedrifter.

¹³ tidsskriftet "Kapital" 10. august 2010

¹⁴ Jon-Arild Johannessen, forelesning 25. august 2010

¹⁵ Jon-Arild Johannessen og Bjørn Olsen (2008) *Positivt lederskap - Jakten på de positive kreftene*, side 107

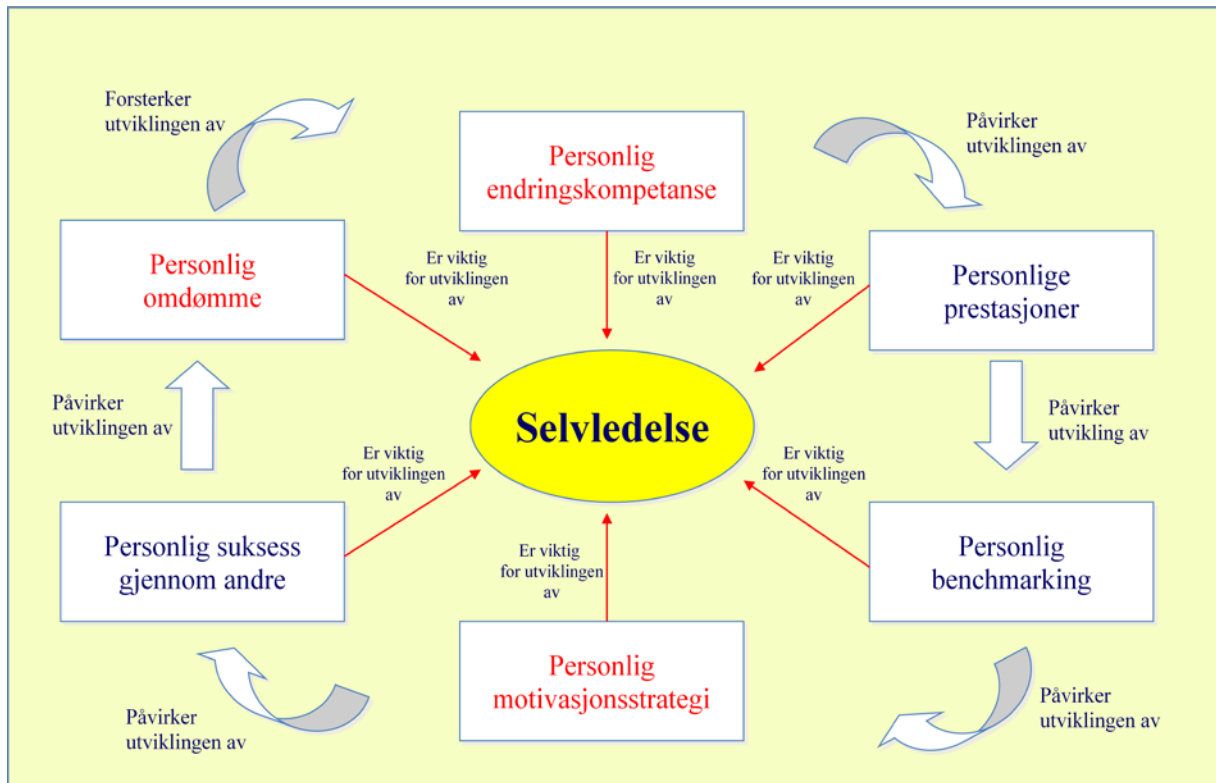
De som har problemer, må en gå mer i detalj med å forklare hvordan de bør gå fram. De må ha oftere ros for det de presterer, og de må bli fortalt at dette behersker de. De må læres opp til vurdere andre alternativer, bli mer innovativ i sin tenkemåte. Som leder må en være ydmyk, når en får innspill, bearbeide disse og sette de sammen i et helhetsbilde. Som leder må du vise veien. Du kan ikke forvente at andre skal endre atferd, hvis en selv ikke er i stand til å endre atferden. Hvordan en tiltaler en annen, og hvordan en behandler en tilbakemelding, vil kunne påvirke atferden og muligheten for endring.

En må også være bevist på at de oppgaver som den enkelte blir satt til å løse, er mulig å løse med den basiskunnskapen personer besitter. Det kan også bli nødvendig å oppmuntre og komme med positive kommentarer til det de har utført. Det vil ha en positiv effekt at en er engasjert i det den enkelte har utført, men at lederen ser at det er mulig å optimalisere løsningen ytterligere ved å gjøre noen justeringer.

Det må vises respekt til de man omgås med. Skal en lykkes gjennom andre ved at andre gjør det godt, må en ha et godt forhold til medarbeiderne, gi dem ansvar og vise at en stoler på dem. Det er viktig å ha klart for seg hvilken retning en ønsker å gå.

Hvordan andre oppfatter at en er, når de tar kontakt er viktig. En bør følge med i det de forsøker å formidle både verbalt og kroppsspråket og en må kunne være ærlig om seg selv og andre.

PERSONLIGE UTVIKLINGSASPEKTER



3.7.1 Personlig endringskompetanse

Hvis en skal være villig til endring, må en og være villig til å endre vaner og holdninger som kan legge begrensninger på en mulig endring. Tankesettet vil også ha betydning på en mulig endring.

Om en skal gi en tilbakemelding, må det gis beskjed hva som bør endres. Tilbakemeldingen bør være nyttig og være relevant for mottakeren, og det han ønsker tilbakemelding på. Den må ikke bare være negativ, det må være noe positivt. Av egen erfaring har jeg lært at det er bra å komme med det positive først, før en setter fingeren på det som en ønsker endret. Det en ønsker forbedret må sies på en slik måte at det skal være oppbyggende og engasjerende, slik at mottakeren ønsker å se på mulig forbedring. Ved en slik adferd vil man kunne øke engasjementet og ferdigheter til en mulig forbedring av prestasjoner. Den som mottar må være innstilt på at tilbakemelding gis som veiledning og hjelp for å komme videre i problemløsningen. Dersom man viser en negativ holdning og adferd, vil man oppnå det motsatte.

En må være villig til å se på mulige løsninger og ikke låse seg fast i sin egen tankemåte og atferd.

3.7.2 Personlige prestasjoner

En må hele tiden ha klart for seg hva en ønsker å oppnå og en mulig vei fram til målet. En leder må også vurdere sine egne muligheter og de ansattes ferdigheter, når en staker ut kursen fram til et mulig mål.

En hver person har noen grunnleggende verdier de ikler seg, som går på en selv. Ønsker en å komme videre eller oppnå noe, bør en starte med å omtale seg selv på en måte som viser at du ønsker å oppnå noe og sammen med noen. Vi har alle en rolle, når vi er på *arbeidsplassen* som går på, hva du gjør og hvordan du omgås arbeidskolleger. Hvis en ikke trives på arbeidsplassen, og dette går på en selv, bør en vurdere å jobbe med noe annet eller finne seg en annen arbeidsgiver.

Når vi er hjemme med våre *nærmeste* og andre bekjente har vi en annen rolle. Det er som regel de personer som en lettest kan assosiere seg med og som til syvende og sist betyr mest.

Så har vi en rolle, når vi er i *nærmiljøet* og *ellers ut i samfunnet* for øvrig. Hvordan vi tiltaler en annen person eller hva vi gjør, kan ha stor betydning. Det samme gjelder for de andre. Hvis det er noen som forsøker å ta seg til rette overfor andre, vil dette få innflytelse på hvordan miljøet blir.

Hvis en ser disse rollene i en sammenheng, vil de gi en pekepinn på de verdier som ligger i bunnen, og de vil i neste omgang kunne danne grunnlag for å sette seg nye mål eller å nærme oss nye mål. Martin Luther King forsøkte å sette fokus på de forhold som de fargede i USA hadde. Han benyttet da ordet ”dream” overfor de mål som han ønsket å oppnå på vegne av sin gruppe og for så vidt for hele befolkningen i USA.

Skal en kunne oppnå noe, må en ha et oppriktig indre ønske om å prestere ut over det andre ikke makter. En ønsker å prestere helt på topp nivå. Dette er en teknikk som kalles *placeboeffekten*¹⁶. Dette ser en klart i idrett i dag, hvor det er tale om sekunder og enda mindre enheter på de som vinner. Her er det samspill mellom trenerteamet og den enkelte

¹⁶ Jon-Arild Johannessen og Bjørn Olsen (2008) *Positivt lederskap - Jakten på de positive kreftene*, side 124

idrettsutøver, hvor en på forhånd ser på tankesettet nå og tidligere. Små detaljer justeres på teknikk og hvordan en tenker og planlegger gjennomføringen av øvelsen. Den enkelte utøver må også ha tiltro til at endringer vil virke med hensyn til de ønskede forbedringer som en har satt seg med hensyn til prestasjoner. Utøveren må ha tro på at han klarer det, når andre har maktet det samme før. Når en har nådd målet og til og med vinner, vil en bli glad, andre vil se opp til deg, og en ser at en klarer å nå de mål som en har satt seg.

3.7.3 Personlig benchmarking

I personlig benchmarking ser en på egne resultater og hva andre har klart å oppnå. Dette benyttes mye i produktutvikling mot konkurrenter som gjør det bra. Her analyserer en hva konkurrenter gjør og hvilke særegne trekk som har bidratt til at de er bedre. Dette blir og benyttet i egen virksomhet, der vi ser at andre har kommet fram til nye løsninger og detaljer som bidrar til at sluttresultatet er bedre enn det vi presterer.

Dette benyttes også internt mellom ansatte ved at de som er flinkest på ett område lærer opp andre medarbeidere. På utførelsessiden hos håndverkere ser en at noen har større presisjon i utførelsen. De monterer sammen en konstruksjon på sin egen måte. Når de blir spurt, hvorfor de utfører det slik, svarer de gjerne at det er slik det må gjøres, hvis en skal få til det beste resultat uten å bruke for mye tid på utførelsen. Dette betegnes som den *tause kunnskapen*¹⁷.

¹⁷ Jon-Arild Johannessen og Bjørn Olsen (2008) *Positivt lederskap - Jakten på de positive kreftene*, side 129

Typologi for beviste og ubeviste ferdigheter

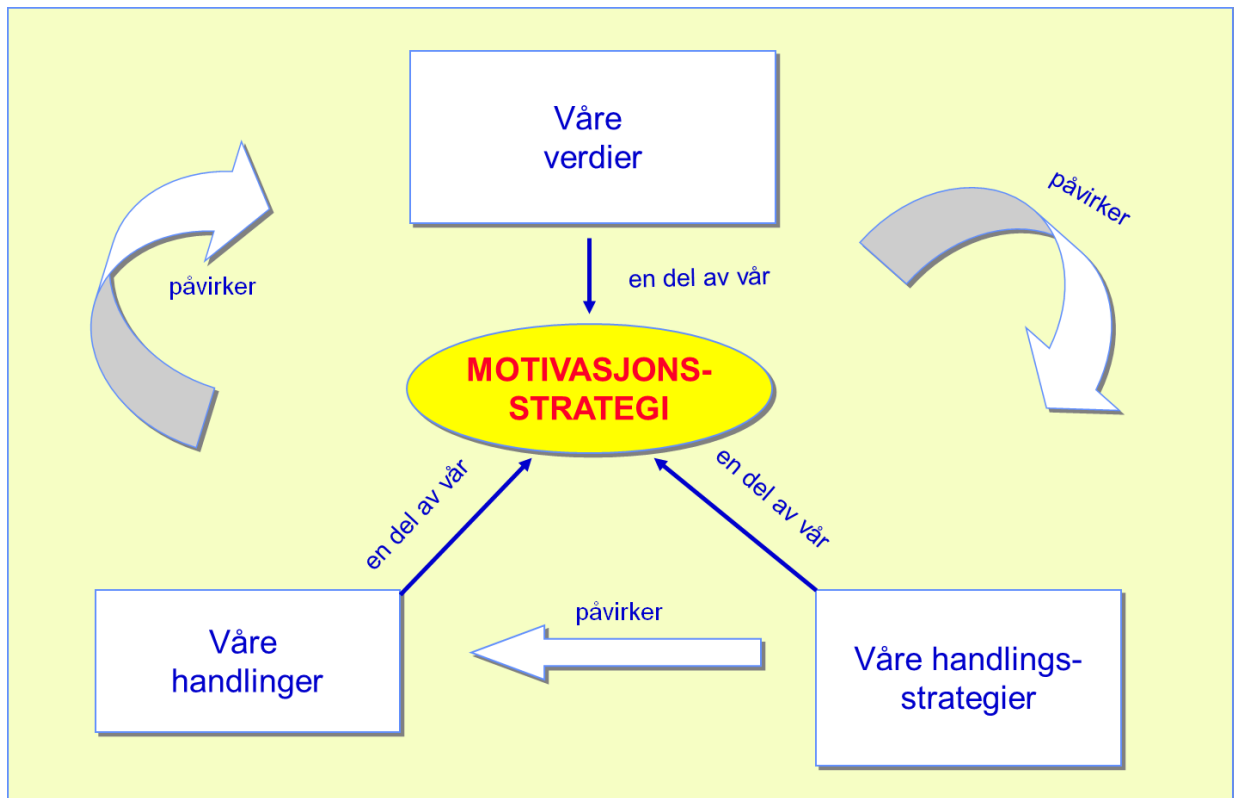
Nivå	<i>Beviste ferdigheter</i>	Man vet hva man gjør	Man gjør det man vet
	<i>Ubeviste ferdigheter</i>	Man vet, men man kan ikke gjøre det.	Man kan gjøre det, men man kan ikke forklare hvorfor man gjør det
		<i>Kunnskap</i>	<i>Handling</i>
Prosesser			

For en hvilken som helst bedrift eller bransje er det viktig å ta vare på den tause kunnskapen, slik at også andre kan ta den i bruk.

3.7.4 Personlig motivasjon

Personlig motivasjon deles inni to grupper, *indre og ytre motivasjon*¹⁸. Det er et eget ønske om å utrette noe, som en synes gir mening og ikke minst som en fatter interesse for. Dette andre er positiv oppmerksomhet fra andre på det en har klart å utrette. Vårt personlige ønske blir styrt av det som vi synes er bra og som går på våre grunnleggende verdier.

¹⁸ Jon-Arild Johannessen og Bjørn Olsen (2008) *Positivt lederskap - Jakten på de positive kreftene*, side 134



Når en ønsker å sette seg nye mål, må en finne fram til noe som motiverer en. Dette vil også bidra til at det å oppnå noe, blir mer lystbetont. Alle vil føle et velbehag og en indre tilfredshet, når en streber etter noe som en synes er viktig. Det motsatte vil skje hvis en går på akkord med de indre verdier.

Som regel vil de nye kravene som en setter seg med hensyn til egenutvikling ha sitt utspring i egne grunnleggende holdninger. Dette gjenspeiler seg også i hvilke arbeidsoppgaver en tar fatt på. En person som liker en forutsigbar tilværelse, vil like å utføre oppgaver som en hele tiden er sikker på at man klarer å løse. Mens andre hele tiden utfordrer seg selv med å gyve løse på nye kompliserte oppgaver.

En person som hele tiden søker nye utfordringer vil med stor sannsynlighet bli en som deltar i produktutvikling som bedriften ønsker skal foregå i egen regi. Disse personer blir også benevnt som innovatører. Våre grunnleggende holdninger må stemme med det vi ønsker, og det vi blir satt til å utføre. Hvis ikke vil det lett kunne oppstå forhold som medfører at en kommer i ubalanse med de grunnleggende verdiene.

Vi er og forskjellig i hva vi prioriterer som viktig og mindre viktig. Det er derfor viktig å finne ut hvilke arbeidsoppgaver den enkelte kan settes til å utføre, og hva som vil motivere den enkelte arbeidstaker.

3.7.5 *Personlig suksess gjennom andre*

Hvordan man tiltaler og omtaler andre har stor betydning for hvilken oppfatning andre vil tillegge deg. Hvis en viser oppmerksomhet for det andre arbeider med, vil dette bli oppfattet som at en bryr seg. Ved en slik innfallsvinkel vil en også gis mulighet til å komme med innspill som kan bidra til å endre den andres atferd, hvis dette er ønskelig.

I følge forfatterne Johannessen og Olsen er det fire forutsetninger for suksess gjennom andre. *Relasjoner basert på ansvar og tillit, vite hva man vil, oppmerksomhet mot omverden og fleksibel adferd*¹⁹. Av egen erfaring har jeg opplevd at når en gis ansvar og tillit, har en lettere for å ta kontakt med andre og sin overordnede for å be om uttalelse på det en har utrettet. Det samme har jeg opplevd som leder at klimaet mellom den som leder og de andre blir mye bedre.

En må samtidig ha klart for seg hva en ønsker å oppnå. Det er også viktig å lytte og se på kroppsspråket hos den andre for å finne ut hva de føler. En må samtidig ikke glemme seg selv, hvilke signaler en sender. Noen ganger kan det være bedre å følge med i hva den andre forsøker å formidle uten å kommentere. Ved å lytte eller å lese kroppsspråket vil en raskt avdekke hvilken stemning som rører seg. Er stemningen god, er det ikke noe problem. Hvis den ikke er det, må en se for seg hva en ønsker å endre. En må under slike forhold være lyttende, samtidig som en må vise ydmykhet mot de tilbakemeldinger som gis.

Det kan også hende at ved å sette sammen de innspill som måtte komme, vil en komme frem til en løsning som er akseptabel og som en kan jobbe videre med. Av egen erfaring har jeg sett at formell bakgrunn har stor betydning på hvordan en bør behandle personer rundt seg. Det er stor forskjell på innspill som kan gis til en håndverker eller til en person som prosjekterer et bygg. Av dette har jeg erfart at det er en sammenheng mellom kompetanse, holdninger og hva som er viktig. En håndverker ønsker å fremstå som en håndverker som kan sitt fag. Det samme gjelder en som prosjekterer.

¹⁹ Jon-Arild Johannessen og Bjørn Olsen (2008) *Positivt lederskap - Jakten på de positive kreftene*, side 141 og 142

Vår måte å tenke på i det daglige kommer til uttrykk i den måten vi sender signaler på gjennom tale og kroppsspråk. Når vi blir klar over eller forstår vår egen væremåte, kan dette bidra til at vi lettere forstår hvordan andre tenker og føler.

3.7.6 Personlig omdømme

Personlig omdømme handler om hvordan en ønsker at andre skal oppfatte at en er. Når vi møter en ny person, vil vi sammenholde hva han sier og vedkommendes kroppsspråk. Dette vil til sammen danne et bilde av personen. Dette bildet vil automatisk bli lagret. Eventuelle endringer vil bli sammenholdt med vårt første møte.

Det er derfor viktig å være klar over hvordan en selv ønsker å fremstå overfor omverden og de nye personer en møter. Det er viktig at man er ærlig overfor seg selv, det man står for og ikke minst de verdier som betyr noe. Hvis du forsøker å selge inn noe som ikke er riktig, vil du før eller siden bli ”avkledd”.

Når en har en samtale med en annen person, er det viktig å være ærlig om seg selv, lytte til hva den andre forsøker å formidle. På den måten vil en bli oppfattet som lyttende og omgjengelig. Når en person snakker, er det viktig å følge med på kroppsspråket. Forsøk å få øyekontakt og le, hvis den andre kommer med en god historie. Et øye kan avsløre en person lenge, før han begynner å snakke. For eksempel blir øyet mer fuktig, når en person er lei seg eller veldig trist.

Når en snakker til en forsamling, er det viktig å få kontakt med dem og øyekontakt med den enkelte, så langt dette er mulig. En må være klar over at noen personer vil føle seg ubekvem, når en tar øyekontakt med dem. En bør da feste blikket på et større område på personen. I større møter er det sikkert noen som ikke er så interessert i å følge med på hva en ønsker å formidle. Hvis det fremkommer spørsmål blant deltakerne, kan en be om deres syn. Skulle det fremkomme noe som er til deres gunst, bør de krediteres. Ved en slik framgangsmåte kan en lykkes med at de får en positiv holdning til det som tas opp og forsøkes løst. Det er til alles beste at alle deltar i møter og forsamlinger, hvor en forsøker å formidle noe eller i møter hvor en diskuterer alternative veivalg som må gjøres for å komme videre.

3.8 Strategi og organisering, herunder verdiverksted

I 1995 kom Byggherreforskriften som skulle bidra til å bedre sikkerhetsarbeidet under utførelsen ved at sikkerhetsaspektet skulle implementeres i alle faser fra prosjektering til utførelse. Forskriften har fram til nå blitt underlagt flere revisjoner for å tilpasse forskriften til dagens virkelighet. En har tatt i bruk nye produksjonsmåter som krever økt fokus helt fra en starter prosjektering og fram til bygget/anlegget tas i bruk.

Det finnes flere innfallsvinkler for å se nærmere på en bedrifts strategiarbeid. Tidligere bygget en på bedriftens erfaringer, og selve planen var det sentrale ved utvikling av en strategi for bedriften.

I dag opererer bedrifter i skiftende omgivelser, hvor endringer kommer hurtigere. Dette gjør strategi til et fagfelt, der det er behov for hyppige endringer og innovasjon.

Ved dyptgripende endringer i en organisasjon blir dette gjerne betegnet som et industrielt bruddpunkt. Uttrykket benyttes for å få finne nye beskrivelser og grunnleggende endringer innenfor en industri. Dersom endringen skjer mer trinnvis, blir dette kalt for et industrielt vendepunkt.

Den overordnede strategien setter rammene for hvilke strategier som velges på de underordnede nivåene. Denne strategi kalles for en overordnet strategi, da en ser på hvordan organisasjonens ulike enheter drives, dens visjon, struktur og ulike funksjoner.²⁰

3.8.1 Strategi som prosess

I følge Roos, Krogh m.fl. er strategi en kontinuerlig prosess i en levende organisasjon. Hvert enkelt trinn foregår mange ganger og gjerne parallelt. Desto mer dynamiske omgivelsene er, desto mer er behovet for kontinuitet i prosessen. De ulike trinnene er vanligvis²¹:

²⁰ Gøran Roos, Georg Von Krogh og Johan Ross (2010) *Strategi - en innføring* 5. utgave

²¹ T. Stiklestad. Forelesningsnotat fra strategi og ledelse

Strategiprosessen

1. Visjon og forretningside
2. Strategisk analyse (nå-situasjonen)
 - Ekstern analyse
 - Intern analyse
 - SWOT
3. Strategiske alternativer og valg
4. Implementering
5. Kontroll og evaluering

3.8.2 Strategi som vitenskap

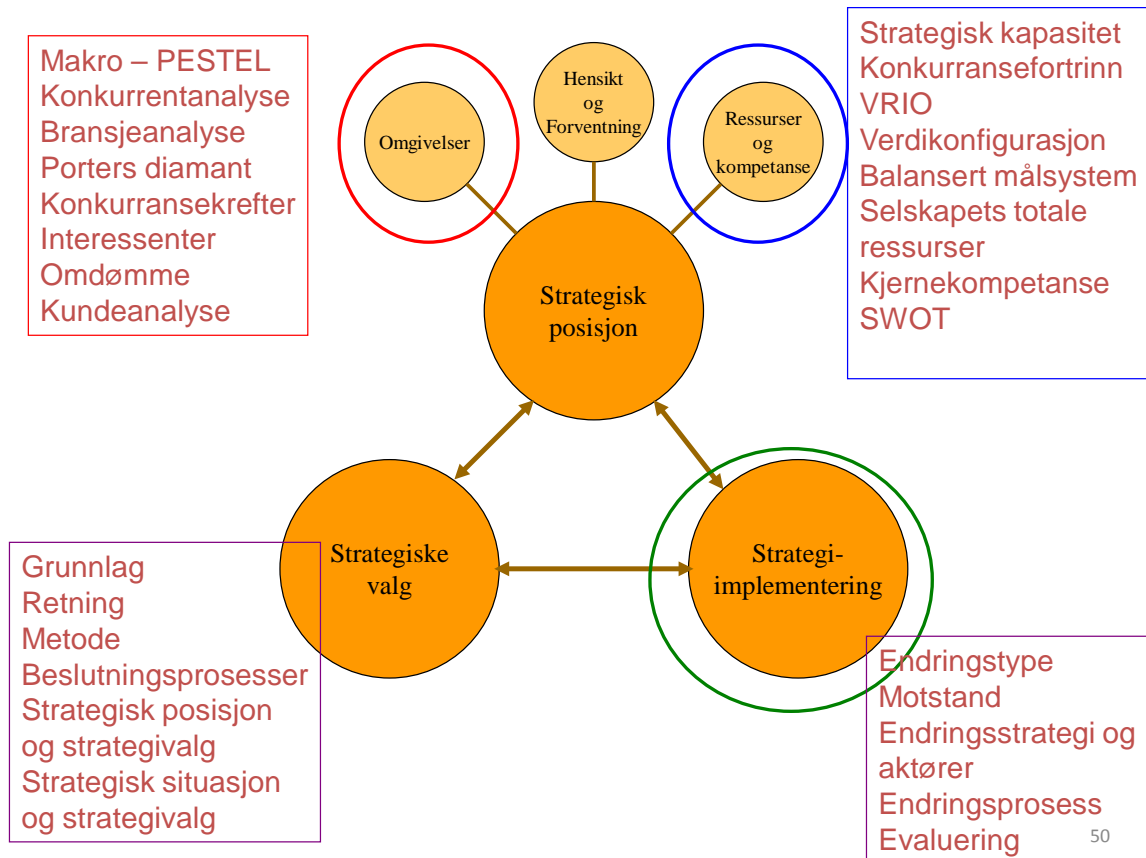
Strategi kommer fra det greske ordet *strategos* som har sin opprinnelse fra eldre krigføring (år 500 f. Kr.). Strategos innenfor krigføring knytter seg til rollen som general for hæren. Av dette er det utledet at noen egenskaper er viktigere enn andre for å kunne inneha en slik posisjon. Han må kunne utvise beslutsomhet. Han må kunne se de enkelte disposisjoner, både egne og hos motstanderen i et helhetsperspektiv. Det siste når er det er klokt å slå til/angripe. En kinesisk general (Sun-Tzu) har innsett at hurtighet også bør vektlegges.²² Dette kan ses i sammenheng med at motstanderen gis færre mulighet til å foreta omdisponeringer og taktiske endringer for å komme en i forkjøpet.

Strategiske valg kan basere seg på en gjennomgang av bedriftens kultur, omgivelser, holdninger, bevisstgjøring og delaktighet i organisasjonen.

I mange organisasjoner må en omlegging av strategien til for å bevirke sikkerhetskulturen. En oversikt på analyse og implementering er vist i modellen nedenfor. Jeg velger å se på noen av disse.²³

²² Gøran Roos, Georg Von Krogh og Johan Ross (2010) *Strategi - en innføring* 5. utgave

²³ T. Stiklestad. Forelesningsnotat fra strategi og ledelse



Forskningen på bedriftsinterne forhold ved valg av strategi har siden 1990-årene konsentrert seg om følgende spørsmål: Hvorfor lykkes visse bedrifter bedre enn andre? Sagt med andre ord: Hvorfor gjør noen bedrifter det bedre enn andre, når de konkurrerer i de samme omgivelsene? Svaret på spørsmålet handler blant annet om identifisering, utvikling og pleie av varige konkurransefortrinn i bedriften.

3.8.3 Intellektuell kapital – IK

Her ser vi hvilke ressurser organisasjonen har til rådighet (menneskelige ressurser), og hvordan de immaterielle ressursene i en organisasjon skaper verdier. I teorien er IK knyttet til det ressursbaserte perspektivet, men grunnet sitt praktiske opphav bygger IK en bro mellom teori og praksis, jf. Peppard og Rylander 2001.²⁴

Tre ulike kategorier av immaterielle ressurser virker allment godtatt:²⁵

1. *Menneskelige ressurser*: De ansattes kompetanse, ferdigheter, intellektuelle kapasitet og evne til å tilpasse seg og evne til innovasjon.

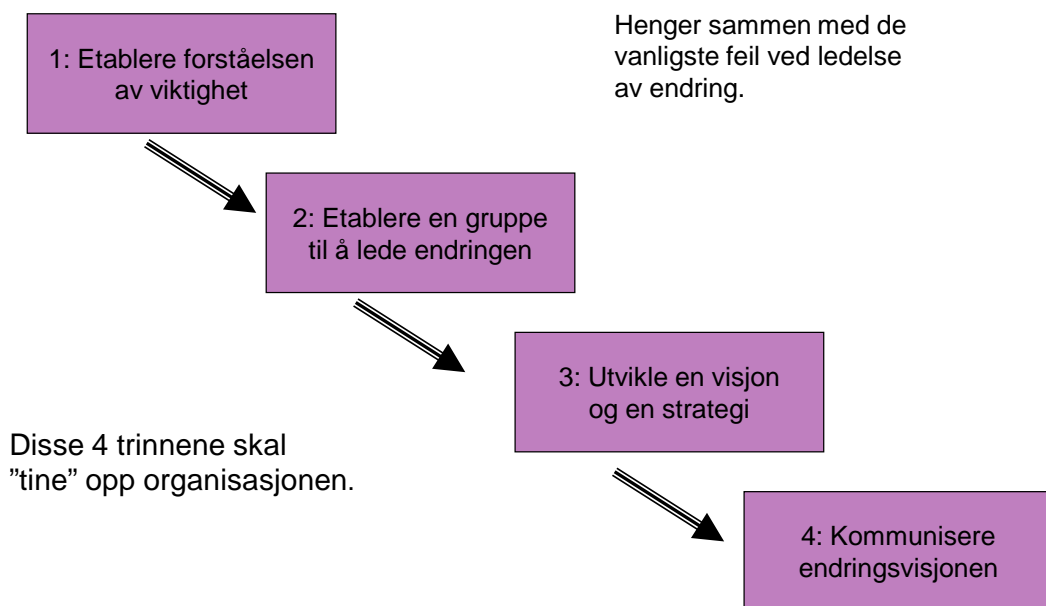
²⁴ Gøran Roos, Georg Von Krogh og Johan Ross (2010) *Strategi - en innføring* 5. utgave

²⁵ Gøran Roos, Georg Von Krogh og Johan Ross (2010) *Strategi - en innføring* 5. utgave

2. *Organisasjonsressurser* omfatter prosesser, systemer, strukturer, varemerker, IR (immaterielle rettigheter), kulturmønstre, renommé og andre immaterielle ressurser i bedriften. Denne type ressurser er unike for organisasjonen og også vanskelig å kopiere for andre.
3. *Relasjonsressurser* bygger på organisasjonen. Verdifulle relasjoner med eksterne aktører som kunder, leverandører og partnere.

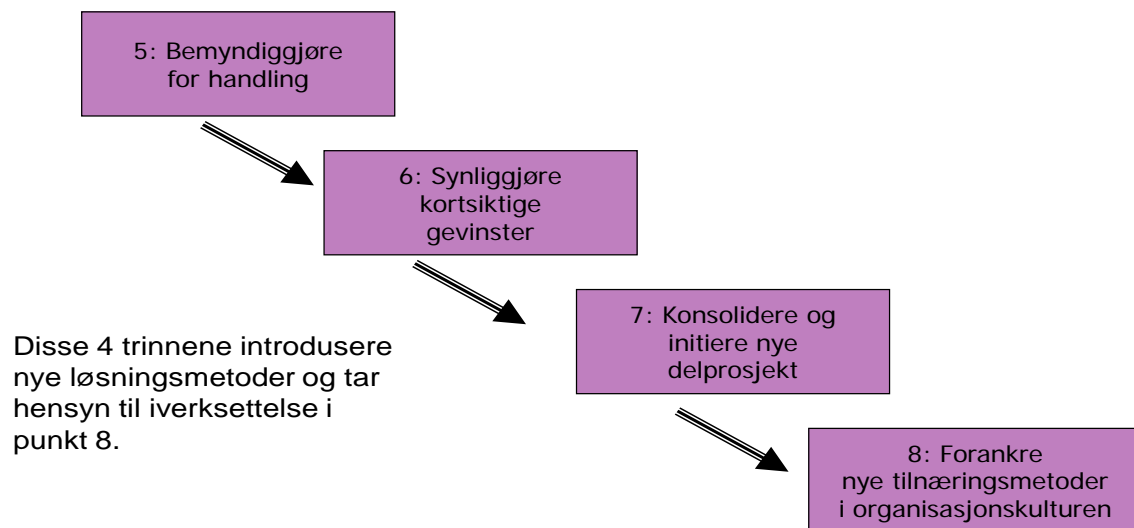
3.8.4 Endring i en organisasjon ²⁶

8 – stegsprosess for å lede endring 1-4



²⁶ Frode Solberg. Forelesningsnotat

8 – stegsprosess for å lede endring 5-8



Dette vil medvirke til en endring i holdningene som en kan få til i 8-stegsprosessen:

- Etablere forståelsen av viktighet
- Etablere en gruppe som kan lede endringene
- Utvikle en visjon og strategi
- Kommunisere endringsvisjonen
- Bemyndiggjøre for handling
- Synliggjøre kortsiktige og langvarige gevinster
- Konsolidere og initiere nye delprosjekt
- Forankre nye tilnæringsmetoder i organisasjonskulturen

Grunnen til at vi trenger et mål og en strategi, er en antakelse om at de har effekt på hvordan ansatte i organisasjoner tenker og handler. Jeg mener at mål og strategier har en motiverende effekt på ansatte og på denne måten fremmer lysten til å yte mer.

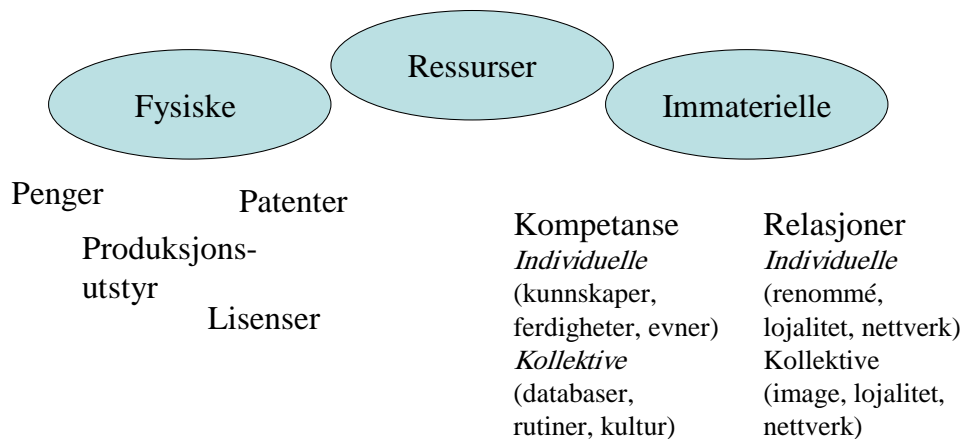
3.8.5 Intern analyse

”Ideen om å analysere bedriftens ressurser som grunnlag for konkurransefordeler ble utviklet i femtiårene av Edith Penrose”.²⁷

²⁷ Gøran Roos, Georg Von Krogh og Johan Ross (2010) *Strategi - en innføring* 5. utgave, side 102

At immaterielle ressurser tillegges en økonomisk verdi har fått et internasjonalt gjennombrudd. Vi må altså se på organisasjonens interne ressurser, inklusive de menneskelige ressurser.²⁸

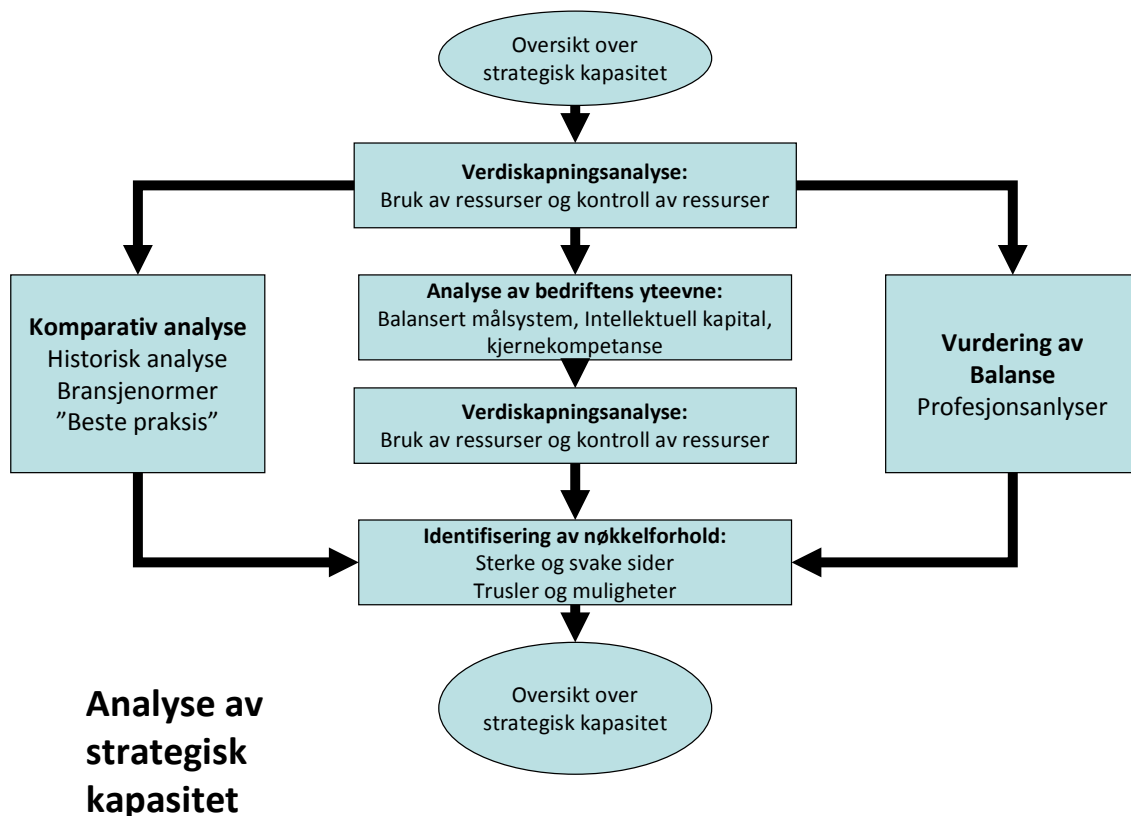
Hva er en organisasjons ressurser?



Ved en ressursanalyse måles kvalitet, kvantitet og robusthet → mot Verdiskapningsanalyse som ser på verdikonfigurasjonen, kostnadsdrivere, verdidrivere og ressursbruk → sett i et perspektiv av komparativ analyse som ser på historisk analyse, bransjestandarder og beste praksis.²⁹

²⁸ T. Stiklestad. Forelesningsnotat fra strategi og ledelse

²⁹ T. Stiklestad. Forelesningsnotat fra strategi og ledelse



52

Dette leder oss til identifiseringen av nøkkelfaktorer som styrker, svakheter, muligheter og trusler også kalt SWOT. Dette er det siste elementet av en ressursanalyse nemlig nøkkelfaktorene. SWOT er metoden for å utkrystallisere disse faktorene og oppsummere både de interne og eksterne faktorene.

Bakgrunnen for å foreta en SWOT-analyse er behovet for å identifisere i hvilken grad organisasjonens nåværende strategi er oppnåelig sett i sammenheng med organisasjonens sterke og svake sider, slik at utfordringene kan møtes.

SWOT-analysen består av fire hovedkomponenter: De to første bokstavene fokuserer på organisasjonens sterke og svake sider. Dette kan sies å være en sammenfatning av de elementene innen ressursanalysen beskrevet ovenfor (intern analyse).

Verdiverkstedet fokuserer på og har en innebygget drift i retning av virkning, dvs. å gjøre de rette tingene og at organisasjonen er konsentrert om denne tenkemåten. Verdiverkstedet fungerer optimalt om alle enhetene i organisasjonen følger logikken om verdiskapning.³⁰

Denne modellen fokuserer på primære og sekundære aktiviteter:

1. Identifisering av et problem
2. Erverv av retten til å ta seg av problemet
3. Problemløsning
4. Valg av løsning i forståelse med kunden
5. Implementering
6. Kontroll og vurdering

3.8.6 *Ekstern analyse*

De siste to komponentene, muligheter og trusler organisasjonen står ovenfor, er knyttet til de ulike analyser av bedriftens omgivelser.

Sentrale faktorer i omgivelsene utdypes gjennom en beskrivelse av PESTEL-analysen som skal bidra til å avdekke eksterne faktorer innflytelse på organisasjonen i et historisk eller fremtidig perspektiv.

Dette er en liste over aktuelle områder og sentrale faktorer i omgivelsene, men tilnærmingen må sees i sammenheng med andre analysemetoder.

En PESTEL-analyse er en videreutvikling av PEST-analysen, der de enkelte bokstavene står for Political, Economical, Social og Technological. De to tilleggsbokstavene i PESTEL, E og L, tar for seg Environmental og Legal. Denne analysemetoden kan benyttes for å stille spørsmål for hva som er viktigst i dag og i framtiden. Den kan også benyttes til å stille spørsmål hvordan bedriften påvirker miljøet, og hvordan en i størst mulig grad kan stå rustet til å møte de nye utfordringer på best mulig måte.³¹

³⁰ Gøran Roos, Georg Von Krogh og Johan Ross (2010) *Strategi - en innføring* 5. utgave

³¹ T. Stiklestad. Forelesningsnotat fra strategi og ledelse

PESTEL



Ut fra problemstillingen vil en PESTEL-analyse kunne bidra til å klargjøre de eksterne forhold som påvirker de strategiske valg. Som for eksempel avgjørelser som historisk sett har stor betydning i utviklingen av organisasjonen, konkurrenter og andre aktører i det aktuelle markedet. Det er også verdt å merke seg at en bør vurdere hvilke fremtidige endringer som i større eller mindre grad kan forrykke og påvirke omgivelsesfaktorene.

3.8.7 Analyse av organisasjonskultur

”En av hovedgrunnene til å studere en organisasjonskultur er antakelsen om at kulturen kan være en viktig faktor for å forklare organisasjonens suksess”.³²

Studier viser at i de bedrifter hvor medarbeiderne får en felles følelse av tilhørighet og fellesskap, blir dette avgjørende for hvor vellykket bedriften er. Det er også bemerket at i de bedrifter, hvor tilliten mellom ledelse og ansatte er sterk, kan en utvise større effektivitet enn ved tradisjonelle byråkratisk-administrative styringsmidler.

³² Dag Ingvar Jakobsen og Jan Torsvik (2007) *Hvordan organisasjoner fungerer* 3. utgave, side 115

4. Metode

4.1 Begreper

I kvalitativ metode foretas undersøkelse ved observasjon og intervju av noen få personer. Disse blir betegnet som *informanter*. Når en velger, hvem en ønsker å kontakte, foretas det er en utvelgelse blant flere. Dette betegnes som *strategisk utvelging*. En slik undersøkelse vil også ha sine begrensninger hva som er mulig å gjennomføre, benevnt som *taktisk* med hensyn til gjennomføringen av undersøkelsen.³³

Ved denne metoden vil en få inngående kjennskap til personen som en har valgt ut. Utvalget må ha relevans for det en ønsker å kartlegge. En må finne fram til hvilken målgruppe en ønsker å innhente opplysningene fra.

Ved *rekruttering* av informanter fra en ensartet gruppe, må en definere hva som er best med hensyn til alder, kjønn, hvor lenge de har vært ansatt, funksjon og eventuelle andre forhold som kan ha betydning.

Normalt vil antall personer ligge et sted mellom 10 til 15 personer. I noen tilfeller kan utvalget økes, hvis dette er hensiktsmessig sett i forhold til det en ønsker å undersøke. Dette kan være at en ønsker å undersøke flere grupper. Det vil i alle slike undersøkelser komme opp spørsmål om utvalget er tilstrekkelig til det en ønsker å undersøke. Har en tid og tilstrekkelige ressurser kan en foreta intervjuer til det ikke fremkommer nye momenter.

Det er to forhold som er viktig ved utvelgelse av *fokusgrupper*³⁴ – størrelse og antall. Fokusgrupper blir mye benyttet, når en skal foreta undersøkelser i forbindelse med markedsføring. En må også være klar over det er fallgruver ved utvelgelse av fokusgrupper. Utvalget kan bli for snevert, noen kan fremstå som at de kan alt eller at de ikke er interessert i delta sammen med de andre.

Strategisk utvelging. Når en har bestemt seg hva en ønsker å forske på og hvilket mål en har med arbeidet, så går en videre med å definere hvem en ønsker skal delta i undersøkelsen og

³³ Asbjørn Johannessen, Line Kristoffersen og Per Arne Tufte (2004) *Forskningsmetode for økonomiske-administrative fag* 2. utgave, side 105-109

³⁴ Asbjørn Johannessen, Line Kristoffersen og Per Arne Tufte (2004) *Forskningsmetode for økonomiske-administrative fag* 2. utgave, side 107

hvor mange. Det kan bli behov for å endre antall som skal delta underveis. Jeg vurderer her hva som mest hensiktsmessig for prosjektet. Det er flere måter å velge ut den eller de grupper en ønsker å undersøke. Den kan representer et typisk utvalg av det en ønsker å undersøke. En må ha klart for seg hva det en ønsker å undersøke. Dette vil også legge føringer for hvilken metode som bør benyttes ved utvelgelsen. I boken *Forskningsmetode for økonomiske-administrative fag*, 2. utgave (av Asbjørn Johannessen, Line Kristoffersen og Per Arne Tufte (2004)), side 111-114 er det opplistet en rekke kriterier for utvelgelse. Her nevnes noen:

Snøballmetoden: En tar kontakt med noen som arbeider i den aktuelle bedriften for å sjekke ut hva de enkelte arbeider med. Ut fra de opplysninger som blir gitt, kan en ta kontakt med disse personene. Etter en nærmere samtale med disse kan det fremkomme nye opplysninger om andre som også må tas med i utvalget. Denne metoden kan benyttes, når en deltar i arbeidet samtidig som en observerer.

Kriteriebasert utvelging: Ved denne metoden velger en ut de som skal delta etter bestemte kriterier. Fore eksempel ved lansering av et nytt melkeprodukt til privathusholdninger. Det sier seg selv at en som har intoleranse for melk ikke er en aktuell kandidat. De personene som velges ut, må være de som forestår innkjøp av mat til den aktuelle husholdningen.

Rekruttering: Alle personer må få tilgang på den samme informasjonen om undersøkelsen. En kan også benytte snøballmetoden³⁵ ved rekruttering. Metoden er beskrevet under strategi. En tar her direkte kontakt med de som man ønsker skal delta. Når en er ferdig med intervjuet, kan man spørre om det er andre som kan være aktuelle kandidater.

Alternativ metode

Et alternativ til den kvalitative metode er kvantitativ metode. Denne metoden baserer seg på innhenting av datagrunnlag ved utsendelse av spørreskjema, hvor en deler inn i variable verdier, for eksempel fra 1 til 5, hvor 1 gir høyest uttelling. Utarbeidelse av tekst i spørreskjema må være godt gjennomarbeidet, slik at datagrunnlaget som en skal arbeide videre med er et godt analysegrunnlag. De variabler som fremkommer av undersøkelsen vil danne grunnlaget for det en skal analysere. Utvalget bør ha en viss størrelse, hvis det skal kunne gi et pålitelig bilde. Det må også være et mål å få flest mulig til å gi svar på

³⁵ Asbjørn Johannessen, Line Kristoffersen og Per Arne Tufte (2004) *Forskningsmetode for økonomiske-administrative fag* 2. utgave, side 116

undersøkelsen. En tilbakemelding på undersøkelsen på mellom 50 – 60 % regnes som bra. Jo høyere svarprosenten er, desto bedre.

4.2 Valg av metode

Ved presentasjonen av min masteroppgave ble det konkludert med at en kvalitativ undersøkelse vil kunne anvendes for innsamling av data. Undersøkelsen skulle foretas i en avdeling hos en større arbeidsgiver. Etter en nærmere gjennomgang av metodekapitlet falt valget på et semi-strukturert eller delvis strukturert intervju³⁶. Her så jeg for meg en del innledende spørsmål som går på prosess og organisering. Personen skulle her fortelle hvordan vedkommende selv opplever gjennomføringen av prosjekter som han leder med hensyn til prosess og organisering.

Det neste var å ta opp på overordnet nivå hvordan ansvarsforholdene kommer fram i kontrakter, referat fra kontraktsforhandling og eventuelle tilleggsavtaler. Hvordan blir dette implementert i de dokumenter som utarbeides hos den enkelte rådgiver samt hvordan den tverrfaglige kontrollen blir utført og kvalitetssikret, før prosjekteringsunderlaget sendes ut? Personen vil her gis mulighet til å fremføre hvordan vedkommende selv opplever at prosessen har forløpt, og hvordan de overordne målsetninger har blitt ivaretatt.

Prosjektdokumenter (beskrivelse og tegninger) danner grunnlag for innhenting av anbud hos entreprenører som regner på jobben. Når prosjektet kommer til utførelse, hvordan blir de kontraktuelle forhold fulgt opp i utførelsesfasen. Hvilken dokumentasjon utarbeides og hvordan følger de opp utførelsen? Disse spørsmålene skal danne grunnlag for å få personen til å fortelle og komme med mer spesifikke detaljer om hvordan de ser og mener at prosessen har foregått og burde foregå for å komme fram til et optimalt resultat.

I den siste delen av intervjuet vil jeg stille noen spesifikke spørsmål om enkelte emner. Her vil jeg stille spørsmål om de ser for seg alternativer til forbedringer på spesifikke deler i prosjekterings- og utførelsesfasen.

³⁶ Asbjørn Johannessen, Line Kristoffersen og Per Arne Tufte (2004) *Forskningsmetode for økonomiske-administrative fag* 2. utgave, side 143

Hvis det kommer fram informasjon som er nyttig, ville jeg ta dette opp med neste person for å få fram hans synspunkt.

Etter en rekke kontakter og samtaler med en aktuell bedrift kunne ikke den planlagte undersøkelsen gjennomføres, da ledelsen i bedriften mente at den informasjon som ville bli gitt, i neste omgang kunne bli brukt mot dem i deres daglige virke.

Sammen med min co-veileder ble dette problemet diskutert. Flere mulige innfallsvinkler for datainnsamling til min masteroppgave ble brakt på banen. Det ble foretatt sonderinger for å se om datainnsamlingen kunne gjennomføres på en annen måte, men ingen av de alternative måtene ville gi det ønskete resultatet, slik som intervjuene ville ha gjort.

Jeg tok kontakt med min veileder og diskuterte situasjonen som var oppstått med ham. Veilederen konkluderte med at masteroppgaven kunne gjøres om til en konseptuell oppgave om samme tema.

5. Drøfting

I oppgavens drøfting vil jeg fokusere på det jeg mener er de viktigste momenter for å få implementert en god kultur med hensyn til helse-, miljø- og sikkerhetsarbeidet i bedrifter, og på denne måten skape en sikkerhetskultur. En hver bedrift må ta utgangspunkt i alle arbeidsoppgaver som skal løses. Faremomenter som arbeidstaker har avdekket under sitt virke og mulige nye, før de oppstår. Sikkerheten må komme inn under prosjektering og i de første faser av planlegging av mål og strategier.

Når vi skal se på organisasjonens ressursbeholdning, er det også aktuelt å se på den intellektuelle kapitalen (IK).

5.1 Teoretisk del

Menneskelige ressurser, organisasjonsressurser og relasjonsressurser er av avgjørende betydning om man skal lykkes med implementeringen av de ulike strategiske tiltak.

Det fins ulik oppbygning av organisasjoner. For å konkretisere en modell velger vi å se på denne modellen av en organisasjon for lettere å kunne se hvordan tingene kan fungere. Om en tar utgangspunkt i at en organisasjon består av fem hoveddeler (Mintzberg): ³⁷

1. Operativ kjerne
2. Mellomledelse
3. Toppledelse
4. Teknostruktur
5. Støttestruktur

En forklaring på de ulike deler er at, den *operative kjernen* utfører oppgaver for å realisere de overordnede mål (produksjonsrelatert aktivitet). *Mellomledelsen* fører tilsyn og koordinerer produksjonen og skal formidle informasjonen mellom toppledelse og den operative kjernen begge veier. *Toppledelsen* har det øverste administrative ansvaret for organisasjonen. *Teknostrukturen* inngår ikke i selve produksjonen, men påvirker denne gjennom å utforme planer, sette opp rutiner, drive opplæring, økonomikontroll og tilsyn. *Støttestrukturen* er ikke involvert i produksjonen, men er nødvendig for at organisasjonen skal fungere (rengjøring, kantinedrift etc.).

³⁷ Dag Ingvar Jakobsen og Jan Torsvik (2007) *Hvordan organisasjoner fungerer* 3. utgave

Holdning og kultur i organisasjonen er avgjørende hvor flinke vi skal være i ”å gjøre jobben vår”, med utgangspunkt i den konseptuelle modellen³⁸ med hensyn til målsetting og resultat.

Den konseptuelle modellen



Organisasjonens tolkning: Hvordan opprettholder vi vår evne til å endre og forbedre oss?

Ved implementering av en rekke sikkerhetstiltak som vi blir pålagt gjennom sikkerhetsforskriftene, må alle ledd i organisasjonen være opptatt av dette for å fremme en sikkerhetskultur.

Mange uønskede hendelser som ofte fører til personskader og i verste fall har fatale utfall, kunne vært unngått ved et bedre forarbeid og struktur. I tillegg anslås det å være en betydelig underrapportering av inntrufne uønskede hendelser. Se tidligere beskrivelse.

Det er vanskelig å si hva som skal til for å være en ”mønsterorganisasjon” i så henseende, men jeg vil her belyse strategimodeller/momentene jeg mener er viktige og relevante for å fremme sikkerhetskulturen i en organisasjon. Dette etter å ha belyst en intern ressursanalyse og sett at organisasjonen har de nødvendige ressurser for å utføre de målrettede handlinger med henblikk på IK og verdiverkstedet.

³⁸ T. Stiklestad. Forelesningsnotat fra strategi og ledelse

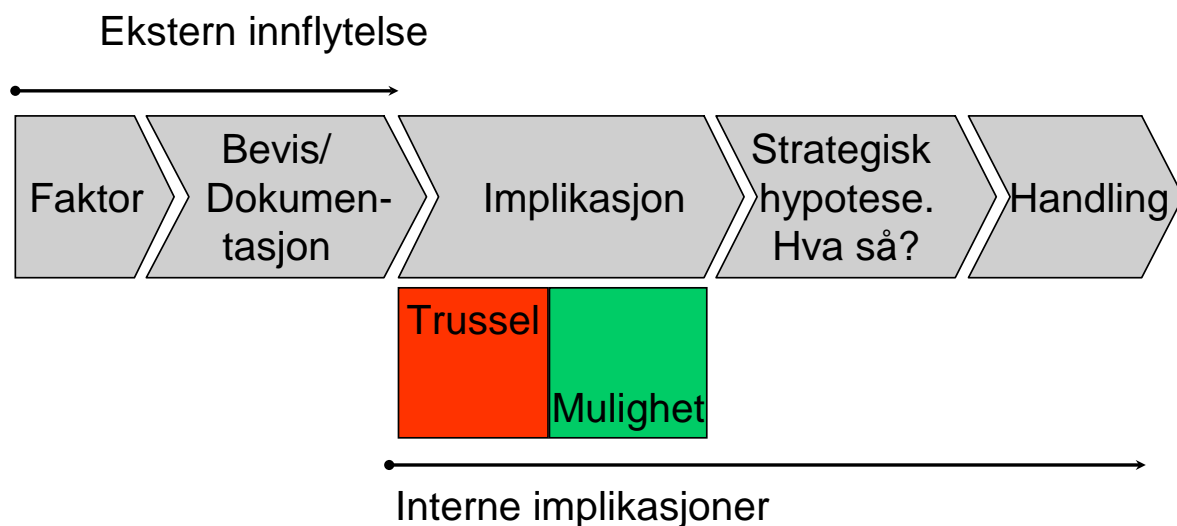
I Byggherreforskriften er det listet opp en rekke pålegg og restriksjoner. Organisasjonen må selv finne ut av hvordan den vil angripe de ulike punkter i forhold til hva de faktisk skal utføre.

I Byggherreforskriften har en slått sammen tidligere forskrifter og sammenfattet dette til en. Dette for å få fram en helhetsforståelse på hvilke forhold som skal vektlegges og belyses for å forbedre sikkerheten i alle ledd. Ved innføringen av Byggherreforskriften i 1995 ser en at det fremkommer et bruddpunkt i måten å forholde seg til organisering og hvilke roller som må ivaretas. Tidligere forskrifter har kun basert seg på enkelte elementer innenfor sikkerhetsarbeidet.

Hvilke faktorer i omgivelsene har historisk sett spilt en sentral rolle for den aktuelle organisasjonen, og i hvilken grad har endringene påvirket den fremtidige utviklingen i og for organisasjonen? Jeg mener at faktorene kan tenkes å ha påvirket organisasjonen på en bestemt måte, slik at de ulike strategiene en organisasjon velger vil være farget av dette. Strukturen i dette arbeidet er selvfølgelig avgjørende i forhold til hvor smidig dette lar seg gjennomføre.

Uventede situasjoner dukker opp i forhold til den praktiske utførelsen i bygg og anlegg, og organisasjonen må også være forberedt til å møte disse. Raske tilbakemeldinger og toveiskommunikasjon mellom den operative kjernen og mellomledelsen/toppledelsen er nødvendig og essensiell.

PESTEL i praksis



Alle bokstavene i PESTEL-analysen kan være aktuelle for å fremme sikkerhetskulturen i en organisasjon. ³⁹ For å sette dette inn i en helhet må de enkelte bedrifter først foreta en analyse av hvilke omgivelsesfaktorer som påvirker dem.

I tabellen nedenfor har jeg listet noen sentrale omgivelsesfaktorer:

Politiske forhold	Økonomiske forhold	Miljømessige forhold
<ul style="list-style-type: none"> • Politiske vedtak • Politiske stabilitet 	<ul style="list-style-type: none"> • Tapt arbeidsinntekt • Økonomisk utlegg til sykepenger • Inntektsnivå 	<ul style="list-style-type: none"> • Oppdragsgiver holdning til miljøvern • Økte energikostnader
Sosiokulturelle forhold	Teknologiske forhold	Juridiske forhold
<ul style="list-style-type: none"> • Holdninger i forhold • Utdanningsnivå • Inntektsnivå 	<ul style="list-style-type: none"> • Teknologi • Nye løsninger • Tidligere feil • Fokus på sikkerhet 	<ul style="list-style-type: none"> • Lover forskrifter • Arbeidsmiljøvernloven • Byggherreforskriften • Kontraktsmessige forhold

³⁹ T. Stiklestad. Forelesningsnotat fra strategi og ledelse

Jeg velger å se på noen elementer under de enkelte faktorer:

P: Politiske vedtak

E: Økonomiske utlegg til sykepenges

S: Holdninger til arbeid, utdanningsnivå

T: Tidligere feil, sikkerhet

E: Organisasjonens holdninger til miljøvern

L: Lover og forskrifter

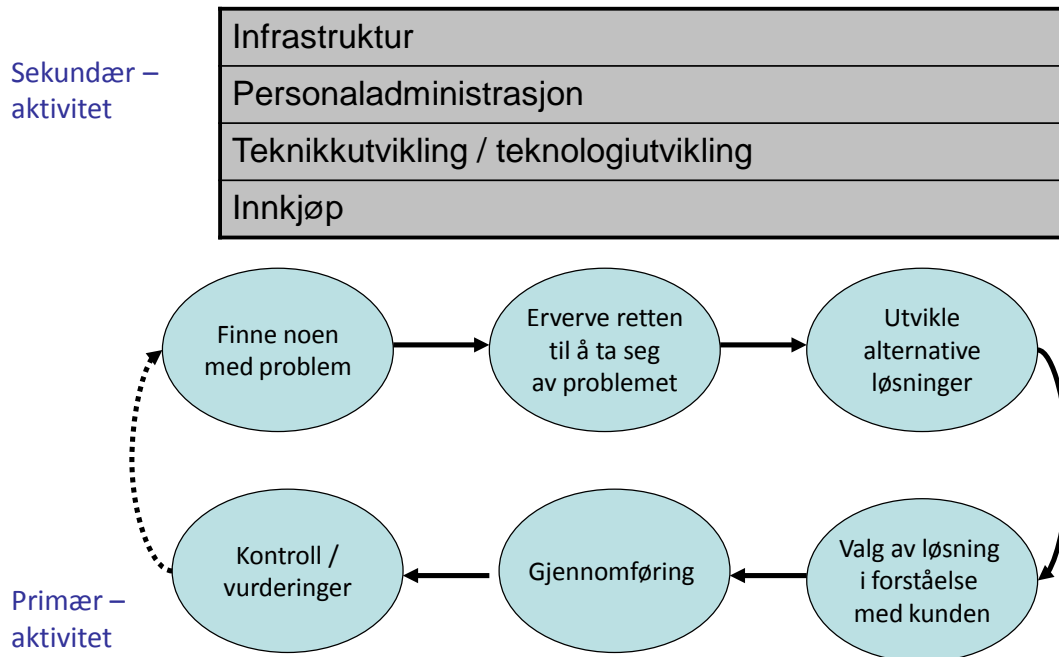
Politiske vedtak pålegger oss gjennom lov og forskrifter å sette sikkerheten i fokus. Dette vil gi samfunnet en gevinst i form av færre skader, sykemeldinger og dermed *reduserte utgifter* for det offentlige. Både korttids- og langtidsfravær som belaster de offentlige budsjetter involveres. Derneft vil det kunne fremme et bedre arbeidsmiljø som på sikt også vil gi en offentlig gevinst.

Hvilke holdninger samfunnet forventer av de enkelte aktører og hvilken formalkunnskap som kreves. *Tidligere feil* som er gjort i sikkerhetsarbeidet kan historisk sett belyses gjennom innrapporterte skader til Arbeidstilsynet. Dette vil være til hjelp i den analysen av ytre faktorer, og hva man bør unngå. Bedriftens *holdninger til miljøvern* er også viktige. Det har med tiden kommet mange restriksjoner og pålegg fra miljøvernorganisasjoner og myndigheter. Eksisterende forhold må alltid tas i betraktning i kartleggingsprosessen.

Myndighetene fremmer gjennom Arbeidstilsynet en rekke krav i *lover og forskrifter*, som en må forholde seg til i sin organisasjon. Her ser jeg på et par interne modeller, men unngår å bruke den såkalte SVIMA-modellen i vår analyse, da den beskrives som et verktøy for å kartlegge særtrekk i organisasjonen og omgivelsene den spesifikt driver sin virksomhet i.⁴⁰

⁴⁰ Gøran Roos, Georg Von Krogh og Johan Ross (2010) *Strategi - en innføring* 5. utgave

Verdiverkstedmodellen



46

Verdiverksted⁴¹

1. Identifisering av et problem
2. Erverv av retten til å ta seg av problemet.
3. Problemløsning
4. Valg av løsning i forståelse med kunden
5. Implementering
6. Kontroll og vurdering

Når bedriften skal bruke verdiverkstedmodellen for å fremme sikkerhetskulturen, må den identifisere de problemer som er aktuelle for utførelsen av arbeidet. Organisasjonen erverver seg retten til å ta seg av problemet og utvikle modeller som er formålstjenelige for løsning av problemet.

Løsning av problemene kan være gjennom ”en sikker jobb analyse” som jeg mener bør være implementert i en hver organisasjon som ønsker å fremme en sikkerhetskultur. Hvordan

⁴¹ T. Stiklestad. Forelesningsnotat fra strategi og ledelse

problemet skal løses, avhenger av de ressurser en har til rådighet og er i forståelse med de nødvendige instanser, kunden og myndighetene.

Når en har tatt i bruk de nødvendige analyseverktøy, kan en implementere den nødvendige overordnede strategi for å nå de fastsatte mål. En jevnlig vurdering, kontroll og evaluering er nødvendig for å være i stand til å takle de omskiftelige omgivelser, og eventuelt endre strategiene.

Etter å ha analysert IK i organisasjonen, vil bedriften gjennom en verdiverkstedmodell bedre kunne se hvilke ressurser organisasjonen har til rådighet for å møte de utfordringer som ligger i de eksterne forhold.

Jeg hevder at sikkerhetsarbeidet i mange organisasjoner/bedrifter mangler helhetstenkning. Ved å benytte seg av nevnte modeller vil man kunne få en bedre struktur i dette arbeidet.

Bakgrunnen for å foreta en SWOT-analyse er behovet for å identifisere i hvilken grad organisasjonens nåværende strategi er oppnåelig sett i sammenheng med organisasjonens sterke og svake sider, slik at utfordringene kan møtes.

SWOT-analysen er den siste fase, før en implementering av de nødvendige tiltak. Organisasjonen vil kunne vinne styrke gjennom et samspill av ensartet tenkemåte og de nødvendige ressurser til å imøtekomme sin sikkerhetspolitikk. Svakheterne er om den ikke har de nødvendige ressurser i form av materiell og menneskelig ekspertise. Dette er de interne forhold.

Ved de eksterne forhold er det muligheter og trusler som det er fokusert på. Mulighetene vil vise seg i et bedre arbeidsmiljø, færre sykemeldinger grunnet skader og større anseelse. Truslene oppstår gjennom tidsnød og tidspress som kan føre til slurv med de forslåtte tiltak og hindre sikkerhetsimplementeringen.

Skiftende arbeidsforhold og omgivelser trenger sikre jobbanalyser. Prosedyrer for utførelser av de ulike arbeidsoppgaver skal foreligge. Ved endring av disse må nye prosedyrer utarbeides. Om organisasjonen må endres for å få flyt i dette sikkerhetsarbeidet, må endring i organisasjonen finne sted, jf. tidligere beskrivelse av dette.

Det forutsettes at en når de mål som er satt gjennom bruk av de beskrevne modeller i denne oppgaven. Jeg velger derfor å ikke komme nærmere inn på de nødvendige endringsprosesser. Om så ikke er tilfelle, vil de beskrevne endringsprosesser i organisasjonen tas i bruk.

Strategiske valg kan basere seg på en gjennomgang av bedriftens kultur, omgivelser, holdninger, bevisstgjøring og delaktighet i organisasjonen. I noen organisasjoner må en omlegging av strategien til for å bevirke en endring av sikkerhetskultur.

Tidligere forskrifter ble laget ut i fra at en mente at aktørene ville legge opp til å implementere de enkelte forskrifter i sine arbeidsoperasjoner. Byggherreforskriften av 1995 og revidert utgave har tatt innover seg at dette ikke ble en realitet. Forskriften er blitt skjerpet ved at det er tatt inn flere sanksjoner samt at straffeaspektet også er skjerpet i den reviderte forskriften. Jeg viser her til PESTEL, hvor de politiske og juridiske krav har blitt endret. En kan forvente at det kan bli ytterligere skjerpelser på disse to forhold, hvis ikke de tilsiktede endringer kommer til uttrykk i de innrapporterte hendelser til Arbeidstilsynet.

5.2 Praktisk innføring

Ledelsen forelegger de ansatte hvilke overordnet mål de ser for seg med hensyn til HMS-arbeidet i bedriften. Det er svært viktig at alle ansatte i bedriften tar seg tid, og at det blir avsatt tid til dette arbeidet.

De ansatte må finne ut/definere dagens situasjon og sammenstille dette, før en går videre til neste trinn. Dette for å finne fram til en felles forståelse samt at en da gis mulighet til å velge bort de strategier som ikke passer.

Det er også ønskelig med innspill fra de ansatte med hensyn til mulige forbedringer i de daglige arbeidsoppgaver som blir pålagt den enkelte samt at en må forsøke å se helheten i de oppgaver som ønskes løst. Strategiske valg kan basere seg på en gjennomgang av bedriftens kultur, omgivelser, holdninger, bevisstgjøring og delaktighet i organisasjonen.

Tidligere forskrifter ble laget ut i fra at en mente at aktørene ville legge opp til å implementere de enkelte forskrifter i sine arbeidsoperasjoner.

6. Konklusjon

6.1 *Forslag til forbedring av sikkerhetskulturen*

Utført arbeid uten uhell/skader bør regnes som en bonus for videre oppdrag. Sluttrapport som beskriver utførelsen med hensyn til sikkerhet tas med i vektingen av neste anbudsvurdering. Dette er en "gulrot" i forhold til å etterleve byggherreforskriften. Bonus til de ansatte kan gis i form av prosent vis deling av overskudd som fremkommer på bunnlinjen.

Jeg håper at vi gjennom våre forslag hentet ut fra en rekke strategiske modeller vil påvirke organisasjonene til å fremme en sikkerhetskultur. Modellene vil ikke uten videre kunne benyttes i alle organisasjoner. Det vil bli behov for tilpassninger/justeringer. Men de vil danne grunnlag og modell for oppstart og implementering i en organisasjon for å skape en sikkerhetskultur, i tillegg til at de setter fokus på sikkerheten og de nødvendige analyser i organisasjonen for å påvirke holdningen for en bedre sikkerhetskultur.

Det er kjent at mange uhell og skader kunne vært unngått om man foretok en bedre planlegging, og at det ikke gikk så fort i svingene. Selv om materiale i denne oppgaven er noe spinkelt i forhold til å få en full oversikt over de muligheter og modeller som eksisterer og kan tas i bruk, håper jeg å ha bidratt i en positiv retning.

Mange forhold må tas i betraktning, når man skal gjøre de nødvendige analyser. Målene settes, analysen utføres og strategien velges før implementering. Analyse av organisasjonens interne ressurser som beskrevet i oppgaven under punkt *intellektuell kapital* og *verdiverkstedet* satt i perspektiv mot de ytre påvirkninger som politikk, miljø, regler og annet er analyser som skal kunne gi organisasjonen et løft mot en bedre sikkerhetskultur.

6.2 *Forslag til videre forskning*

Personlig synes jeg det er beklagelig at intervjuene ikke kunne gjennomføres som først planlagt. De berørte personene og deres organisasjon ville kunne ha gitt innspill til mulige forbedringer, både for dem selv og for alle andre som jobber med beslektede arbeidsoppgaver. I følge en artikkel i tidsskriftet "Kapital" i november 2010 av prof. Håkan Håkansson fremkommer det at innovasjon og nyskapning opptrer hyppigere mellom bedrifter enn i bedrifter.

Ut fra min erfaring som prosjekt- og byggeleder er jeg sikker på at noen av svarene ville gitt det samme resultat som min drøfting i denne masteroppgaven. Men jeg er like sikker på at flere tilbakemeldinger fra intervjuene ville ha gitt nye spørsmål som kunne blitt fulgt opp, enten gjennom videre undersøkelser for denne oppgaven eller i andre oppgaver/forskning.

En annen interessant vinkling etter min drøfting og gjennomgang av temaet vil være å analysere sikkerhetskulturen i utførelsesfasen, der flere bedrifter blir tvunget til et tettere samarbeid på tvers av bedriftskultur og tidligere organisering.

Litteraturliste

Jon-Arild Johannessen og Bjørn Olsen (2008) *Positivt lederskap - Jakten på de positive kreftene*

M. E. P. Seligman (2006) *Learned optimism*

M. E. P. Seligman (2009) *Ekte lykke*

Dag Ingvar Jakobsen og Jan Torsvik (2007) *Hvordan organisasjoner fungerer* 3. utgave

Gøran Roos, Georg Von Krogh og Johan Ross (2010) *Strategi - en innføring* 5. utgave

Asbjørn Johannessen, Line Kristoffersen og Per Arne Tufte (2004) *Forskningsmetode for økonomiske-administrative fag* 2. utgave

Tidsskrift Kapital august 2010 og november 2011

Plan- og bygningsloven 2008-06-27-71

Teknisk forskrift 2010-03-26-489

Byggesakforskriften 2010-03-26-488

Forskrift om sikkerhet, helse og arbeidsmiljø på bygge- eller anleggsplasser (Byggherreforskriften) 2009-08-03-1028

Lov om offentlig anskaffelser 2007-12-21-121

Andre kilder

Forelesningsnotater og presentasjoner fra fagansvarlig Jon-Arild Johannessen i studiefag "Positivt lederskap"

Forelesningsnotater fra fagansvarlig T. Stiklestad i studiefag "Strategi og ledelse"

Forelesningsnotater fra fagansvarlig Frode Soelberg

Ernst Eberg, Dr. ing. i Norconsult AS – samtaler, interne notater og interne rapporter

Arkitektbedriftene i Norge (2010) *Arkitektfaglig ytelsesbeskrivelse* 3. Utgave.

Obligatorisk oppgave i studiefag "Positivt lederskap" høsten 2010 – skrevet i samarbeid med to medstudenter

Obligatorisk oppgave om "Strategier for å fremme en sikkerhetskultur i organisasjoner" høsten 2010 i studiefag "Strategi og ledelse" – skrevet i samarbeid med en medstudent

Oppdragseier Arkitektbedriftene v/adm. dir. Harald Eriksen (januar 2010) *Rapport til Byggekostnadsprogrammet. Prosjekteringsplanlegging og prosjekteringsledelse.*

Arbeidstilsynets hjemmeside (www.Arbeidstilsynet.no)

Lovdata (www.Lovdata.no)
www.google.no
<http://www.anskaffelser.no/artbygg-anlegg-eiendom>

Kildehenvisninger (etter fotnotene)

- ⁴ Jon-Arild Johannessen og Bjørn Olsen (2008) *Positivt lederskap - Jakten på de positive kreftene*, side 14
- ⁵ Jon-Arild Johannessen og Bjørn Olsen (2008) *Positivt lederskap - Jakten på de positive kreftene*, side 21
- ⁶ Jon-Arild Johannessen og Bjørn Olsen (2008) *Positivt lederskap - Jakten på de positive kreftene*, side 43
- ⁷ M. E. P. Seligman (2006) *Learned optimism*
- ⁸ Jon-Arild Johannessen og Bjørn Olsen (2008) *Positivt lederskap - Jakten på de positive kreftene*, side 96
- ⁹ Jon-Arild Johannessen og Bjørn Olsen (2008) *Positivt lederskap - Jakten på de positive kreftene*, side 102
- ¹⁰ M. E. P. Seligman (2009) *Ekte lykke*, side 34
- ¹¹ Jon-Arild Johannessen, forelesning 26. august 2010
- ¹² M. E. P. Seligman (2006) *Learned optimism*
- ¹³ tidsskriftet "Kapital" 10. august 2010
- ¹⁴ Jon-Arild Johannessen, forelesning 25. august 2010
- ¹⁵ Jon-Arild Johannessen og Bjørn Olsen (2008) *Positivt lederskap - Jakten på de positive kreftene*, side 107
- ¹⁶ Jon-Arild Johannessen og Bjørn Olsen (2008) *Positivt lederskap - Jakten på de positive kreftene*, side 124
- ¹⁷ Jon-Arild Johannessen og Bjørn Olsen (2008) *Positivt lederskap - Jakten på de positive kreftene*, side 129
- ¹⁸ Jon-Arild Johannessen og Bjørn Olsen (2008) *Positivt lederskap - Jakten på de positive kreftene*, side 134
- ¹⁹ Jon-Arild Johannessen og Bjørn Olsen (2008) *Positivt lederskap - Jakten på de positive kreftene*, side 141 og 142
- ²⁰ Gøran Roos, Georg Von Krogh og Johan Ross (2010) *Strategi - en innføring* 5. utgave
- ²¹ T. Stiklestad. Forelesningsnotat fra strategi og ledelse

- ²² Gøran Roos, Georg Von Krogh og Johan Ross (2010) *Strategi - en innføring* 5. utgave
- ²³ T. Stiklestad. Forelesningsnotat fra strategi og ledelse
- ²⁴ Gøran Roos, Georg Von Krogh og Johan Ross (2010) *Strategi - en innføring* 5. utgave
- ²⁵ Gøran Roos, Georg Von Krogh og Johan Ross (2010) *Strategi - en innføring* 5. utgave
- ²⁶ Frode Solberg. Forelesningsnotat
- ²⁷ Gøran Roos, Georg Von Krogh og Johan Ross (2010) *Strategi - en innføring* 5. utgave, side 102
- ²⁸ T. Stiklestad. Forelesningsnotat fra strategi og ledelse
- ²⁹ T. Stiklestad. Forelesningsnotat fra strategi og ledelse
- ³⁰ Gøran Roos, Georg Von Krogh og Johan Ross (2010) *Strategi - en innføring* 5. utgave
- ³¹ T. Stiklestad. Forelesningsnotat fra strategi og ledelse
- ³² Dag Ingvar Jakobsen og Jan Torsvik (2007) *Hvordan organisasjoner fungerer* 3. utgave, side 115
- ³³ Asbjørn Johannessen, Line Kristoffersen og Per Arne Tufte (2004) *Forskningsmetode for økonomiske-administrative fag* 2. utgave, side 105-109
- ³⁴ Asbjørn Johannessen, Line Kristoffersen og Per Arne Tufte (2004) *Forskningsmetode for økonomiske-administrative fag* 2. utgave, side 107
- ³⁵ Asbjørn Johannessen, Line Kristoffersen og Per Arne Tufte (2004) *Forskningsmetode for økonomiske-administrative fag* 2. utgave, side 116
- ³⁶ Asbjørn Johannessen, Line Kristoffersen og Per Arne Tufte (2004) *Forskningsmetode for økonomiske-administrative fag* 2. utgave, side 143
- ³⁷ Dag Ingvar Jakobsen og Jan Torsvik (2007) *Hvordan organisasjoner fungerer* 3. utgave
- ³⁸ T. Stiklestad. Forelesningsnotat fra strategi og ledelse
- ³⁹ T. Stiklestad. Forelesningsnotat fra strategi og ledelse
- ⁴⁰ Gøran Roos, Georg Von Krogh og Johan Ross (2010) *Strategi - en innføring* 5. utgave
- ⁴¹ T. Stiklestad. Forelesningsnotat fra strategi og ledelse